

ORGANISM DE CERTIFICARE

Furnizam incredere. Din 2003.

Sisteme de management | Conformitate produse | Instruire

Program de formare

“Management strategic”

Formator: dr. Vlad Gheorghiu

CERTIND S.A.

Bucuresti, Palatul UGIR 1903, strada George Enescu 27-29, sector 1.

Tel/ fax: +4021 313 36 51

R.C.: J40/7870/2003 C.I.F.: RO 15502676

www.certind.ro

Certificarea este masura performantei.

Management strategic



Curs
Tg Mures
2018

1

Cuprins

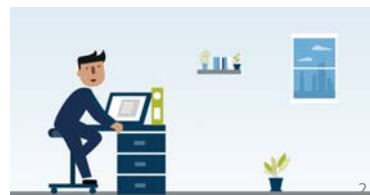
Conceptul de MANAGEMENT STRATEGIC

Planificarea strategică în cazul organizațiilor de dimensiuni mari

Etape parcurse în cadrul procesului planificării strategice

Analiza situației strategice

Analizarea competențelor organizației V.R.I.O.



Management – o știință relativ recentă, care s-a dezvoltat și a evoluat după al II-lea Război Mondial, având impact puternic în acea perioadă în domeniul organizației industriale.

„Părinții” managementului științific sunt francezul Henry Fayol, americanul Frederick Taylor.

Principalele școli de management general sunt considerate „Școala nord-americană”, cu un caracter predominant pragmatic aplicativ și „Școala japoneză” focalizată pe principiul supraeficienței.

După anii 70 s-a remarcat apariția și evoluția unui curent european în management general, reprezentanți marcanți fiind cei ai școlii franceze, suedeze și mai ales germane.

Etimologic: lat „manus” – mână, a manevra, a pilota, a struni cavi. De aici, fr „manege” ce are semnificația engl „to manage” = a conduce, a face față, a dezvolta, a se descurca, a organiza, a instrui. De aici „management” = activitatea de a conduce, abilitate, organizare, reușită în atingerea obiectivelor, deciziilor, proiectelor. De aici „manager” (engl) = cel care conduce, conducător, administrator, organizator, coordonator, director.



3

Accepțiuni ale termenului de management

- * activitate, artă de a conduce;
- * ansamblul activităților de organizare, coordonare și gestiune;
- * persoana /persoane care conduc și dirijează afacerile unei organizații, întreprinderi, firme;
- * știința și tehnica organizării și conducerii unei organizații;
- * procesul de coordonare a resurselor umane, fizice, informaționale și financiare în vederea atingerii unui scop bine stabilit;
- * studierea proceselor și relațiilor de management în vederea descoperirii legităților și principiilor care le generează, a conceperii unor metode și tehnici de conducere care au rolul de a asigura ridicarea nivelului de eficiență.



4



In literatura de specialitate exista numeroase definiri ale managementului strategic, unele mai laborioase, altele mai concise.

J.L. Thompson considera ca *managementul strategic este procesul prin care o organizatie isi determina scopul, obiectivele fundamentale si nivelul de realizare al lor; decide asupra actiunilor care trebuie intreprinse pentru realizarea acestor obiective intr-o anumita perioada de timp si intr-un mediu extern schimbator; decide asupra implementarii acestor actiuni si asigura conditiile necesare pentru a modifica aceste actiuni daca este necesar; evalueaza progresul realizat si succesul obtinut.*

F.R. David, in lucrarea intitulata *Strategic Management*, defineste *managementul strategic ca fiind procesul prin care conducerea firmei stabileste directia de urmat pe termen lung si performantele organizatiei, realizand o formulare atenta, o implementare corecta si o evaluare permanenta a strategiei.*

5



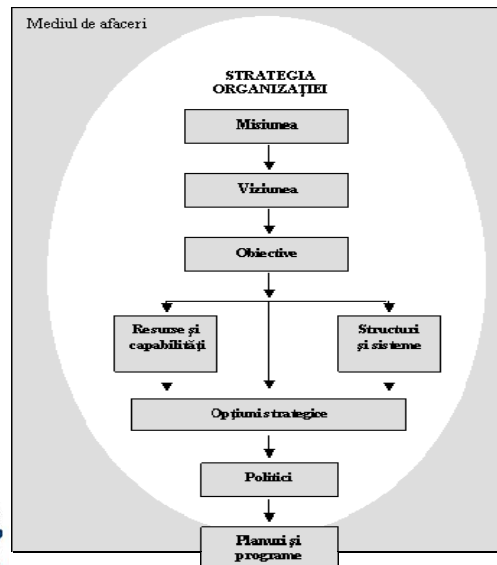
C. Bratianu, in lucrarea *Management Strategic*, considera ca *managementul strategic este acela care se fundamenteaza pe un model de gandire strategic, care are la baza inteligenta si gandire creatoare.* In viziunea domniei sale, gandirea inteligenta este dinamica si asigura generarea celor mai bune solutii, care integreaza si experienta anterioara a companiei. Gandirea creatoare ia in considerare elementele imprevizibile sau complet noi cu care se confrunta compania in mediul extern concurential si genereaza solutii inovatoare, cu un spectru larg de contributii originale.

6

Planul strategic reprezinta documentul de formalizare a unei strategii, care in plus aprofundeaza procesul de implementare si evaluare a acesteia.

In concluzie, putem spune ca managementul strategic este acela in care conducerea firmei se realizeaza pe baza unor strategii. Practica a demonstrat ca o organizatie nu poate desfasura activitati cu profitabilitate ridicata pe termen lung, daca nu are o strategie bine fundamentata, adaptata la conditiile specifice ei.

Schema strategiei manageriale



Continutul managementului strategic

Studiul și elaborarea teoriei strategiei manageriale datează din perioada anilor '60 ai secolului XX, când s-au căutat explicații cu privire la rezultatele diferite obținute, după aceeași perioadă de funcționare, de firme cu un start și potențial asemănător din punct de vedere tehnic și economic. Concluzia confirmă faptul că rezultatele au fost condiționate de modul în care fiecare firmă în parte și-a pregătit și și-a pus în practică politica de viitor: firmele care au avut un program au obținut rezultate bune pentru că și-au impus obiective clare, au găsit procedurile avantajoase, materializând sistemic și etapizat politica respectivă.



9

Conceptul de MANAGEMENT STRATEGIC

Având în vedere faptul că am definit managementul strategic pe baza strategiei, se impune clarificarea conceptului respectiv. În literatura de specialitate au existat numeroase abordări ale acestuia. Astfel:

- Alfred D. Chandler [1962] "determinarea obiectivelor unei organizații pe termen lung și alocarea resurselor necesare atingerii acestor obiective".
- Higgins, [1983]: "procesul examinării simultane a prezentului și viitorului mediului înconjurător, al formulării obiectivelor organizației și al luării, implementării și controlării deciziilor focalizate asupra acestor obiective în mediul înconjurător actual și viitor".
- David F.R., [1989]: "arta și știința formulării, implementării și evaluării deciziilor funcționale corelate, care permit unei organizații să-și atingă obiectivele".
- Băcanu B., [1997]: "procesul managerial de formulare și implementare a unei strategii".



10

1. Faza I - *Planificarea financiară de bază* - se bazează pe utilizarea bugetelor anuale și pe focalizare funcțională, cu scopul asigurării unui control operațional.
2. Faza a-II-a - *Planificarea bazată pe previziune* - utilizează analiza mediului pentru a realiza o alocare statică a resurselor pe termen scurt și mediu.
3. Faza a-III-a - *Planificarea orientată extern* - realizează un răspuns activ dat provocărilor din partea unui mediu competițional agresiv. Procesul bazat pe o gândire strategică constă în construcția unor alternative strategice, ca rezultat al unei analize complete a pieței. Flexibilitatea procesului se datorează alocării dinamice a resurselor.
4. Faza a-IV-a - *Managementul strategic* - treapta superioară a abordării relației organizație-mediul. Organizația creează viitorul prin dirijarea tuturor resurselor pentru obținerea unui avantaj competițional și flexibilizarea structurilor și a procedurilor de planificare. Elementul de stabilitate al organizației este constituit dintr-un sistem de valori favorabil abordărilor creative.



11



Consideram ca **strategia stabileste misiunea firmei si obiectivele strategice pe termen lung, luand in considerare resursele existente si cele care pot fi atrase si utilizate in viitor, precum si principalele modalitati de realizare a obiectivelor si de obtinere a avantajului competitiv care sa-i permita o pozitionare cat mai buna pe piata.**

12



Din cele prezentate se poate concluziona ca strategia si managementul strategic sunt elemente esentiale ale managementului stiintific modern. **O firma fara o strategie poate fi comparata cu un automobil condus pe timp de noapte doar cu pozitiile aprinse.** Oricat de experimentat ar fi conducatorul acesta nu poate inainta cu aceeasi viteza cu care se deplaseaza un automobil cu farurile aprinse. Ba mai mult exista riscul sa se rataceasca si sa nu mai ajunga la destinatia dorita. **In cazul intreprinderii, farurile sunt reprezentate de strategia adoptata, care pune in lumina traseul pe care trebuie sa-l parcurga in viitor pentru a atinge destinatia propusa, respectiv obiectivele strategice.**

13



Managementul strategic reprezinta un ansamblu de actiuni specifice conducerii de vârf a întreprinderii, prin care pentru obiectivele propuse se investigheaza, evalueaza si elaboreaza caile ce asigura materializarea acestora, definind cadrul de implementare si dezvoltare, resursele si mijloacele necesare, nominalizând responsabilii actiunilor si criteriile de apreciere a eficientei si eficacitatii demersurilor realizate.

În perioada de început a managementului strategic, specialistii de la Harward Bussines School au formulat trei teorii fundamentale care își mentin actualitatea, reprezentând repere importante si pentru curente moderne:

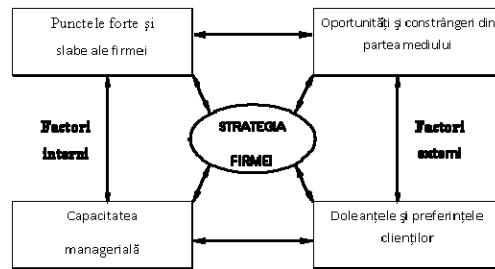
1. **Strategia reprezinta un ansamblul de obiective, politici si planuri de actiune concepute si implementate pentru a îndeplini corespunzator scopurile propuse.**
2. **Strategia ca forma si continut, difera în functie de sectorul industrial si de tipul de întreprindere.**
3. **Strategia integreaza doua demersuri importante si egale ale conducerii: fundamentarea strategiei si punerea ei în practica.**

14

Formularea strategiei impune directorului general (fig. 1.1) o conduita specifica, care presupune luarea în considerare a unor factori esentiali de care depind rezultatele finale ale demersului strategic:

1. Oportunitatile si constrângerile manifestate de mediul extern.
2. Fortele si slabiciunile întreprinderii.
3. Valorile personale ce caracterizeaza principalii responsabili implicati în managementul strategic, în special top managerii.
4. Asteptarile consumatorilor, cu privire la comportamentul organizatiei si produsele sale.

Fig. 1.1. Factorii esentiali în formularea strategiei, dupa HBS [18]



15

Desconsiderarea totala sau partiala a factorilor nominalizati de HBS poate explica, în buna parte, rezultatele negative sau anomaliiile din functionarea unor întreprinderi. Strategiile "prefabricate", trebuie considerate corespunzatoare doar pâna la un anumit rationament; ele necesita adaptari si corectii, uneori majore, în functie de conditiile interne si externe specifice, dar si de capacitatea manageriala a conducatorilor.

Exista analisti ai managementului strategic, de exemplu R.A. Thietart [37], care considera ca strategia conduce la decizii ce reprezinta combinatii (fig. 1.2) între probleme economice, politice si operationale. Problemele economice sunt cele care tin de rationalitatea traditionala, cele politice tin de jocul si strategiile actorilor, iar problemele operationale sunt definite de structurile si procedurile formale.

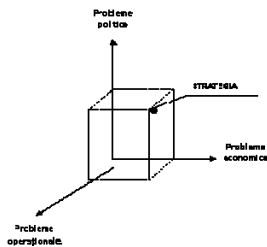


Fig. 1.2. Structura managementului strategic, dupa R. A. Thietart [37]

16

Cultura organizationala



Cultura manageriala

17

Cultura organizationala, fundament al managementului strategic

Cultura organizationala [24] cuprinde un ansamblu de valori morale, principii, norme, simboluri si rituri care-si transmit si imprima mesajul asupra comportamentului angajatilor, cu implicatii directe asupra eficientei, eficacitatii si imaginii întreprinderii.

P. Morin considera cultura organizationala un subsistem al întreprinderii, care prin metodele teoriei sistemelor, poate fi diagnosticata, modelata, implementata si monitorizata. Pentru H. Laroche cultura organizationala reprezinta o alternativa pentru tehnicile de management rationale, care nu gasesc totdeauna solutiile cele mai adecvate problemelor complexe ale organizatiei si mediului. T. J. Peters si R. H. Watermann [30] considera ca modelele rationale defavorizeaza valorile si implicit cultura organizationala, între strategia de dezvoltare, cultura organizationala si performantele realizate de întreprindere (fig. 1.6) existând o corelatie directa si evidenta.



18

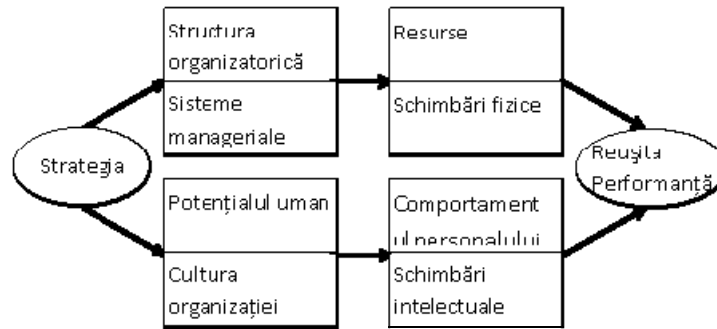
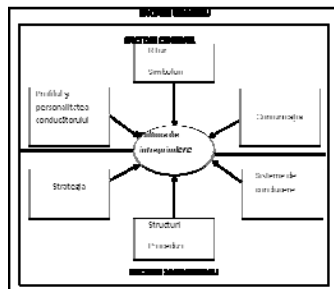


Fig. 1.6. Relatia Strategie - Cultura Organizationala - Performanta

- Cultura organizationala (fig. 1.7) este determinata de trei categorii de factori:
- *factori centrali*, sunt determinati de resursele umane ale organizatiei si ei sunt reprezentati de:
 - profilul si personalitatea conducatorilor;
 - riturile si simbolurile specifice institutiei;
 - comunicatia
 - *factori manageriali* care sunt generati de metodele si instrumentele de lucru manageriale:
 - strategia;
 - structurile si procedurile;
 - sistemele de conducere;
 - *factori de mediu*, generati de starea organizatiei si a mediului exterior.



Factorii determinanti în cultura organizatiei



O scurta prezentare a acestor factori ne releva dimensiunea si importanta lor în managementul strategic si contributia la valoarea rezultatelor obtinute în urma demersurilor efectuate

A. Profilul si personalitatea conducatorului. Managerii de la orice nivel, prin comportamentul lor, expresie a personalitatii si a pregatirii, genereaza si impun un tip si un anumit grad de cultura. Mentalitatea, idealurile, valorile acceptate, normele de morala însusite, comportamentul etic, perceptia viitorului, rezistenta la schimbari, autoritatea si fermitatea, spiritul participativ, asumarea riscurilor reprezinta forme de expresie dar si simptome pentru determinarea nivelului de cultura organizationala.

B. Riturile si simbolurile. Etapele angajarii, comportamentul zilnic al angajatilor, ritualurile institutionalizate, simbolurile definitorii pentru imaginea întreprinderii constituie o baza importanta si obligatorie în constructia si cultivarea culturii organizationale

C. Comunicatia. Sistemul prin care informatiile interne si externe sunt receptionate, prelucrate, evaluate si valorificate, constructia retelelor ierarhice, cercurile de calitate, metodele de stimulare a ideilor si a inovarii, reprezinta actiuni dar si criterii prin care se pot defini libertatea de actiune si decizie, ordinea, participarea voluntara si colaborarea în organizatie.

21



D. Strategiile. Elaborarea si implementarea unei strategii presupune noutate, inovare, risc, pregatire, perfectionare, perseverenta. Documentele strategiei trebuie sa defineasca si schimbarile specifice la nivelul resurselor umane prin sistemul de norme si valori acceptate si însusite de angajati care vor asigura reusita actiunilor ce prefigureaza realizarea obiectivului.

E. Structuri si proceduri. Filozofia de organizare, structurile functionale si documentele de lucru specifice, competentele si nivelele de cunostinte, gradul de descentralizare, delegarea de autoritate releva atitudinea fata de "viata cotidiana" dar si fata de nivelul de implicare în asigurarea perenitatii întreprinderii.

F. Metodele de conducere. Natura, marimea si continutul sistemelor de planificare, bugetare, salarizare, control, etc., precum si tehnicile de conducere reprezinta factori generatori de cultura care sustin existenta si dezvoltarea organizatiei.

G. Factorii de mediu. Cultura organizationala nu este determinata în totalitate nici de mediul national sau societal si nici de mediul economic al organizatiei, iar întreprinderile subscriu la anumite valori dominante din mediul care le înconjoara, fara a opera schimbari majore în propria cultura. În atare conditii, modificarile economice, sociale, tehnice si ecologice din mediul înconjurator trebuie luate în considerare si gasita politica cea mai propice pentru adaptarea firmei la noile conditii.

22

Orice întreprindere care funcționează are o cultură organizațională specifică, însă trebuie analizat dacă aceasta constituie un sprijin real în realizarea eficienței și eficacității, parametrii fundamentali ai managementului și ai organizației



23

Cultura managerială, suport al managementului strategic

În noțiunea de cultură managerială sunt cuprinse cunoștințele tehnice, economice, sociale, informaționale precum și abilitățile de conducere care facilitează înțelegerea unor situații de fapt și creează premisele anticipării dezvoltărilor ulterioare ale întreprinderii [1].

Nivelul culturii manageriale caracterizează în bună parte conducătorul și îi susține acțiunile ulterioare. Pentru M. Godet [22] cultura managerială este focalizată în trei poli de activități (fig.1.9) și constituie un factor determinant în managementul strategic:

Fig. 1.9. Poli ai culturii strategice, după M. Godet [22]



24

Anticiparea: presupune activitati prin care se culeg si se filtreaza informatiile. Crearea unui sistem informational capabil sa prevada viitoarele schimbari din mediu conduce la o situatie favorabila caracterizata prin asigurarea unei marje de timp suplimentare care poate fi alocata analizei si identificarii solutiilor eficiente.

Actiunea: reprezinta în cultura manageriala activitatile de implementare, de punere în practica a solutiei strategice alese, eludând birocratia sau structurile functionale gresit construite. Lipsa unor legaturi functionale corespunzatoare care sa evite blocajul sociologic, imobilismul sau miopia la tendintele viitorului, pot sa întârzie actiunea strategica sau chiar sa o anuleze.

Motivarea: mobilizarea tuturor actorilor presupune actiuni prin care persoanele implicate în derularea strategiei sa fie informate, iar daca nu se poate obtine aprobarea si participarea voluntara a acestora, este necesar ca sa se asigure neutralitatea lor, evitându-se starile si situatiile care ar conduce la mari prejudicii.

În managementul strategic toti polii culturii manageriale sunt la fel de importanti, lipsa unuia periclitând existenta unei reale culturii organizationale si implicit sansele de reusita în demersul strategic.

Evolutia managementului strategic

Succint vom prezenta cele mai importante etape în dezvoltarea teoriei si metodologiei de lucru a strategiei manageriale.

A. Controlul bugetar. În anii '20 mai multe întreprinderi americane ("Du Pont") au introdus metodele de previzionare bugetara, la început pe un an de zile, stabilindu-se corelatii între resursele financiare alocate si actiunile strategice propuse, nominalizându-se totodata si responsabilii pe fiecare actiune strategica.

B. Politica scolii Harvard. În cursul anilor '50 la Universitatea Harvard a fost dezvoltata o noua disciplina manageriala, care initial se considera a fi o politica generala de organizatie, în scopul maririi profitului si a valorii actiunilor prin armonizarea strategiilor directionate spre produse si piete. În politicile dezvoltate, orizontul temporal de previziune a fost substantial marit (între 2 si 10 ani) în schimb tehnicile si procedurile de lucru au ramas mecaniciste pentru ca previziunile erau elaborate pe baza unor metode rigide, limitate, care considerau viitorul un prezent extrapolat, prelungit si eventual determinat linear în conditii deja cunoscute.

C. Planificarea strategică. Prin anii '70 I. Ansoff [4] a dezvoltat metoda de analiza strategică cu noi instrumente specifice: curbele de experiență, tehnica de extrapolare prin vectori și matrici, algoritmul demersului strategic, dând coerență acțiunilor manageriale în prospectarea și asigurarea viitorului organizației.

D. Planificarea lină sau SOFT MANAGEMENT. Se știe că în conducere este schimbătoare, și de-a lungul secolelor anumiți factori productivi, în funcție de progresele tehnologice și sociale ale momentului, au fost considerați prioritari și fundamentali în viața organizației. Firma de consultanță Mc Kinsey a realizat un model al succesului asigurat de șapte variabile independente dar care se conditionează reciproc și influențează deciziile strategice. Modelul 7S (fig. 1.11) denumit astfel datorită variabilelor a căror denumire în engleză încep cu litera S, scoate în evidență că nu există o ordine preferențială sau o ierarhizare între acești factori, iar strategia adoptată implică reconsiderări la nivelul celorlalți factori de succes.

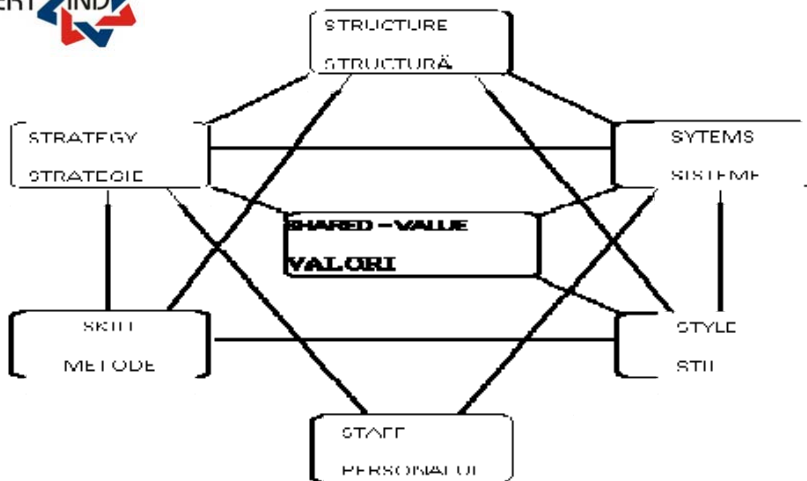


Fig. 1.11. Modelul celor 7 factori de succes ai firmei Mc Kinsey



E. Viziunea strategica. Anii '90 pe lângă o serie de evenimente istorice: caderea zidului Berlinului, războiul din Golf, desființarea Tratatului de la Varșovia etc., au și o serie de consecințe de altă natură: retragerea influenței statului în economie, explozia informaticii, dezvoltarea biotehnologiilor. În acest context organizația nu va defini și implementa o planificare rigidă, mai curând metodic și etapizat se va lansa într-o analiză a competențelor sale fundamentale, baza pe care și va construi propria rețea de activități.

În viziunea modernă, demersul de planificare, are un efect limitativ iar Mintzberg [27] a nominalizat trei categorii de erori care pot denatura rezultatele așteptate în urma aplicării unei strategii rigide de tip Ansoff:

- eroarea de predeterminare: este foarte dificil de a previziona cu o precizie acceptabilă evoluția mediului;
- eroarea de detașare: greșit se crede că planificarea poate fi independentă de opțiunile operaționale - acestea condiționează strategia!
- eroarea de formalizare: în dorința de a exprima totul cantitativ, se limitează intuiția și inovația, veritabile generatoare de progres.

29



STRATEGII MANAGERIALE

1. „Cea mai bună investiție pentru viitor este o influență corectă în prezent
2. Începe cu părțile pozitive, nu da sentințe;
3. Exemplul personal induce inspirație și motivație pentru cei din jur;
4. Stabilirea priorităților și administrarea eficientă a timpului;
5. Îndrumarea profesională a celor cu care lucrez;
6. Recunoașterea responsabilităților și crearea unui climat în care și ceilalți și le recunosc pe ale lor;
7. Stabilirea țintelor pentru perfecționarea continuă;
8. Asigurarea și susținerea unui proces de învățare eficient;
9. Nu ataca; critică ideile, nu persoanele;

30

a) Dupa forma de proprietate asupra capitalului social deosebim:

- **Strategii independente**, care sunt specifice firmelor cu proprietate privata asupra capitalului social, care detin autonomie deplina si manifesta independenta totala asupra formularii strategiei.
- **Strategii avizate**, specifice firmelor cu proprietate majoritar publica, cu autonomie mare, dar nu deplina. Strategia acestor firme trebuie sa fie avizata de Adunarea Generala a Actionarilor.

b) Dupa sfera de cuprindere deosebim:

- **Strategii globale**, care vizeaza ansamblul activitatii firmei si se caracterizeaza prin complexitate ridicata si un mare efort creator al conducerii pentru elaborarea, selectarea, adoptarea orientarilor strategice. Aceste strategii impun folosirea unui instrumentar rafinat de prognozare, de diagnosticare si decizie, precum si experienta, intuitie si gandire logica a managerilor, îndeosebi celor din conducerea participativa a firmei.
- **Strategii partiale**, se refera la unele activitati ale firmei, fiind caracterizate prin complexitate redusa, folosind resurse relativ limitate. Se concretizeaza de obicei în programe si planuri pe domenii si se aproba la nivelul managementului participativ sau de catre conducerea superioara.

c) Dupa scopurile urmarite deosebim:

- **Strategii de redresare**, care urmaresc obtinerea unor performante calitative si cantitative similare celor realizate în perioada anterioara. Aceasta strategie vizeaza recuperarea unor piete sau segmente de piata pierdute prin eliminarea deficientelor si valorificarea superioara a atuurilor înregistrate în perioada trecuta. De regula, aceasta strategie se adopta dupa o perioada de declin a firmei.
- **Strategii de consolidare**, care urmaresc mentinerea si usoara întarire a capacitatii competitive a firmei pentru obtinerea unor rezultate similare cu cele realizate în perioada trecuta. Aceasta strategie vizeaza o usoara întarire a laturii calitative a activitatii firmei.
- **Strategii de dezvoltare**, care vizeaza obtinerea unor performante calitative si cantitative superioare celor realizate în perioada trecuta, prin întarirea capacitatii competitive a firmei. Aceasta strategie impune promovarea unor schimbari calitative importante în toate domeniile de activitate ale firmei.

33

d) Dupa natura orientarilor privind sfera produselor, a pietelor si tehnologiilor deosebim:

- **Strategii ofensive**, care vizeaza patrunderea pe noi piete sau crestera cotei firmei pe pietele existente. Acest tip de strategie impune asimilarea de noi servicii, modernizarea serviciilor, introducerea de noi tehnologii cu randamente ridicate, dezvoltarea sistemului creativ-inovativ.
- **Strategii defensive**, care vizeaza renuntarea la unele piete sau scaderea cotei pe pietele actuale în comparatie cu competitorii. Aceste strategii sunt generate de modificarea conditiilor pe anumite piete.
- **Strategii axate pe specializare**, care se caracterizeaza prin sfera restrânsa a serviciilor, dar cu performante tehnice, economice si sociale superioare. Acest tip de strategie impune modernizarea permanenta a serviciilor, pentru a nu pierde avantajul competitiv. Totodata, aceasta strategie se poate baza si pe o integrare în aval si amonte
Integrarea în aval presupune fabricarea unor semiservicii necesare manufacturarii serviciului, iar integrarea în amonte presupune fabricarea unor semiservicii în care serviciul care formeaza obiectul specializarii este folosit ca materie prima.
- **Strategii axate pe diversificare**, care se caracterizeaza prin largirea gamei de servicii .
Diversificarea se poate face în domenii înrudite, în domenii neînrudite sau se pot combina cele doua tipuri de diversificari.

34



e) După natura orientarilor care asigură competitivitatea firmei deosebit:

- **Strategii orientate spre costuri reduse**, care asigură o putere competitivă în ramurile în care cumpărătorii sunt foarte sensibili la preț. Această strategie se bazează pe un control riguros al costurilor și promovează unele tehnologii care să asigure reducerea acestora.
- **Strategii orientate pe diferențierea serviciului**, care pot asigura un avantaj competitiv, în special în ramurile în care preferințele consumatorilor sunt prea diversificate pentru a fi satisfăcute de un serviciu standard. Un serviciu diferențiat asigură mai multe avantaje consumatorilor. Prin aceste strategii de diferențiere firma asigură o calitate mai bună pentru serviciile care sunt cele mai dorite de consumatori. Diferențierea serviciului, un preț mai mare și o loialitate a cumpărătorilor față de marca serviciului și, va fi implicit, un avantaj competitiv pentru firma.

35



- **Strategie axată pe o nișă a pieței**, care vizează satisfacerea cerințelor unui grup mai restrâns de consumatori, care, doresc servicii de calitate bună sau servicii foarte ieftine. Firma poate obține un avantaj competitiv dacă satisface mai bine cerințele segmentului respectiv de consumatori, și dacă segmentul este suficient de mare și profitabil.
- **Strategii axate pe calitate**, care vizează fabricarea unor produse de calitate mai bună decât a competitorilor. În această situație prețul este mai mare și de regulă se obține un profit superior.
- **Strategii bazate pe avantajul tehnologic**, care sunt orientate pe achiziționarea tehnologiei de vârf, ceea ce asigură costuri mai reduse și o calitate superioară a serviciilor și, implicit, un avantaj competitiv firmei.

36

Tipologia strategiilor

In literatura de specialitate se pot identifica criterii variate de clasificare a strategiilor. Vom prezenta in continuare cateva dintre acestea:

- 1) **Dupa sfera de cuprindere**, strategiile pot fi:
 - a) comune;
 - b) de afaceri;
 - c) functionale.

Dupa gradul de participare a firmei la elaborarea strategiei, se pot identifica:

- a) strategii integrate;
- b) strategii independente

Dupa dinamica principalelor obiective stabilite strategiile pot fi:

- a) de dezvoltare;
- b) de consolidare;
- c) de redresare.



37

Dupa natura obiectivelor si optiunilor strategice se pot identifica:

- a) strategii de privatizare;
- b) strategii de restructurare;
- c) strategii de specializare;
- d) strategii de diversificare;
- e) strategii informationale;
- f) strategii de joint-venture etc

Dupa modul in care se urmareste realizarea avantajului competitiv, strategiile pot fi:

- a) de eficienta;
- b) de calitate;
- c) de inovare;
- d) strategii comerciale.



38

Deciziile strategice

La nivelul unei organizații **deciziile strategice** care se impun a fi luate au în vedere patru direcții:

- Orientarea pe termen lung a evoluției organizației;
- Definirea, în dinamică, a structurii organizației;
- Corelarea activităților organizației cu evoluțiile din mediul ambiant în vederea optimizării oportunităților și minimizării amenințărilor;
- Corelarea activităților organizației cu resursele și posibilitățile existente în cadrul micromediului exterior;

39

Prin :

- Modelarea sistemului organizațional. Cultura organizației. **Misiune, viziune**
- Analiza situației curente și a nevoilor de schimbare. Analiza corelată a mediului intern și extern al organizației
- Analiza riscurilor

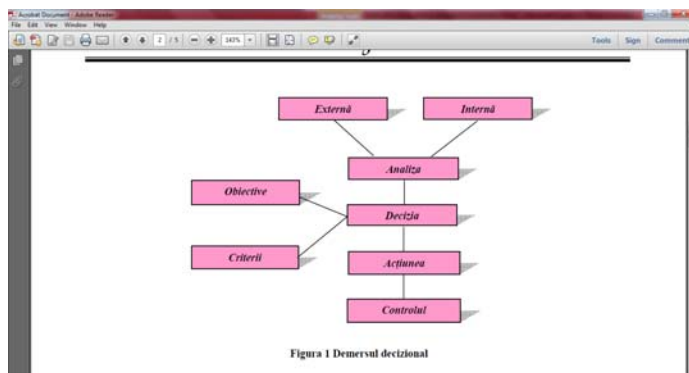


Figura 1 Demersul decizional

40



Sintagmei decizii strategice ii corespund urmatoarele trasaturi specifice:

- orientarea pe termen lung a organizatiei;
- au ca scop obtinerea unui avantaj (in comparatie cu concurentii);
- sunt create cu scopul de a asigura o pozitie profitabila in cadrul sectorului de afaceri;
- se refera la un perimetru de afaceri (organizatia se concentreaza pe o singura afacere sau pe mai multe?);
- strategia este dedusa din conditiile de mediu;
- atunci cand se pleaca de la potentialul detinut de organizatie in vederea crearii de noi oportunitati de afaceri, strategia este construita;
- deciziile strategice influenteaza deciziile operationale.

Astfel, putem defini strategia unui organizatii ca "orientarea, activarea si valorificarea potentialului sau pe termen lung, astfel incat sa fie in masura sa obtina, mentina, consolideze, amplifice sau sa reinventeze avantajul concurential/cooperativ in conditii de progres organizational, intr-un mediu dinamic, pentru a raspunde nevoilor pietei si asteptarilor diferitelor grupuri de interesati (proprietari, angajati, manageri, finantatori, etc.).

41



Abordarea potentiologica



Microsoft Word
Document



42

Componentele strategiei

Pentru realizarea unei strategii coerente și functionale, considerăm ca este indicat să se ia în considerare următoarele elemente:

- a) misiunea firmei;*
- b) obiectivele strategice;*
- c) opțiunile strategice;*
- d) resursele;*
- e) termenele;*
- f) sinergia;*
- g) avantajul competitiv sau competența distinctivă.*



43

Planificarea strategică în cazul organizațiilor de dimensiuni mari

La nivelul organizațiilor de foarte mari dimensiuni, planificarea strategică presupune:

- Definierea misiunii firmei;
- Definierea unităților strategice de activitate (USA);
- Alocarea resurselor pentru fiecare unitate strategică de afaceri/proiect
- Planificarea unor noi afaceri/proiecte și renunțarea la cele vechi.

44



Misiunea reprezinta viziunea conducerii si a proprietarilor cu privire la scopul, domeniul de activitate si piata tinta a firmei astfel incat sa-i creeze o identitate unica si sa o pozitioneze in peisajul economic national si/sau international.

De exemplu o firma romaneasca care se ocupa cu asamblarea si comercializarea calculatoarelor personale si-ar putea propune urmatoarea misiune:

„Scopul societatii este sa se impuna pe piata de calculatoare din Romania prin realizarea unor produse accesibile ca pret, cu o calitate buna, astfel incat sa contribuie la cresterea gradului de informatizare a gospodariilor si a firmelor.”

Prin misiunea stabilita, firma si-a identificat scopul sau, a precizat domeniul de activitate (producerea de calculatoare) si piata tinta – gospodariile si firmele din Romania, cu venituri medii si mici, datorita pretului accesibil, permitandu-i astfel sa evite concurenta directa cu firmele puternice, care si-au creat un nume, o marca cunoscuta, dar care, in general, practica preturi mai ridicate.

45



O serie de specialisti din scoala nord americana de management considera ca misiunea nu reprezinta o componenta a strategiei ci viziunea conducerii societatii asupra viitorului acesteia, pe baza careia se fundamenteaza strategia. Pornind de la aceasta viziune se pot identifica mai multe strategii posibile si se alege cea mai eficienta. Mai mult, in procesul de elaborare a planului strategic se considera ca un prim pas formularea viziunii (a misiunii si scopului) firmei de catre conducerea de nivel superior (consiliul de administratie).

46

Misiunea sintetizează în linii mari direcțiile pe care organizația ar trebui să le urmeze în viitor, menționând pe scurt valorile și raționamentele care stau la baza acestora.

Pentru a întocmi declarația de misiune a unei organizații poate fi util să se răspundă la următoarele întrebări:

- Care este scopul esențial al organizației, rațiunea ei de a exista?
- Ce reprezintă organizația? De ce există?
- În ce constă valoarea organizației, care sunt competențele ei unice?
- Care sunt valorile organizației?
- Care sunt cele mai importante lucruri pentru organizație?
- Care este semnificația a ceea ce face?
- Cum își aduce contribuția?
- Ce se dorește a deveni organizației respectivă peste 5 ani?



47



Exemple:

•Visionwise, companie ce face parte din gupul Daedalus Consulting - companie lider în domeniul cercetării de piață în România – și-a definit misiunea astfel: “să utilizeze activitățile de marketing pentru a crea avantaje competitive și a maximiza valoarea afacerilor clienților.”

•Misiunea Organizației Naționale "Cercetașii României" este “de a contribui la dezvoltarea capacităților fizice, intelectuale și spirituale ale tinerilor precum și educarea lor în spiritul cultivării respectului și dragostei față de om și mediul înconjurător în vederea formării de cetățeni responsabili, membrii demni ai comunităților locale, naționale și internaționale”.

•Petrom: „Având o echipă puternică și dinamică, construim cea mai de succes corporație românească cu reputație internațională.”

<https://www.slideshare.net/gscripcariu/plan-strategic-de-comunicare-preipo-presentation>

48

Particularitati pentru administratia publica Specificul privind viziunea si misiunea



1. Ce este viziunea unei organizatii?
2. Ce este misiunea unei organizatii?
3. Care sunt elementele specifice care diferentiaza viziunea de misiunea unei organizatii?



Care sunt elementele care asigura o buna formulare a viziunii unei organizatii?



Microsoft Word
Document

49

Obiectivele strategice stabilesc, de preferat in mod cuantificabil, nivelele de performanta pe care firma urmeaza sa le atinga pe perioada de derulare a strategiei.

In principal firmele isi stabilesc obiective economice, dar pot fi identificate si o serie de obiective sociale referitoare la reducerea poluarii, realizarea unor obiective de interes social (amenajarea unor parcuri, renovarea unor monumente istorice etc.).

Pentru a fi functionale, obiectivele trebuie sa indeplineasca o serie de **cerinte**:

Ø *Sa fie cuantificabile.* Repartizarea sarcinilor si a resurselor necesare, urmarirea si evaluarea gradului de indeplinire a obiectivelor nu se pot realiza daca acestea nu sunt masurabile. Un exemplu de obiectiv strategic ar putea fi dublarea cifrei de afaceri in urmatoorii trei ani;

50

Ø *Sa fie realizabile* – presupune luarea in considerare a potentialului si resurselor de care dispune firma sau care pot fi atrase. De asemenea trebuie evaluate si influentele factorilor de mediu asupra firmei si modul in care acestia afecteaza indeplinirea obiectivelor. Spre exemplu nu se poate fixa drept obiectiv fundamental triplarea cifrei de afaceri in urmatoorii trei ani, daca stiu clar ca se poate realiza o crestere maxima de 200% cu resursele de care dispune societatea in prezent si pe care le poate atrage pe parcursul perioadei de derulare a strategiei;

Ø *Sa fie stimulative* – presupune stabilirea lor astfel incat sa mobilizeze personalul firmei pentru obtinerea unor performante superioare. In multe situatii conducerea societatilor, pentru a evita riscul de creare a unei imagini nefavorabile in fata actionariatului datorita nerealizarii obiectivelor strategice subvalueaza capacitatea firmei. In felul acesta obiectivele stabilite sunt usor de realizat, dar se realizeaza o valorificare reduca a potentialului firmei;

Ø *Sa fie delimitate in timp* – are in vedere precizarea perioadei de timp in care se urmareste realizarea lor;

Sa fie exprimate clar si concis – are in vedere formularea corespunzatoare astfel incat sa poata fi intelese usor.

51



Optiunile strategice reprezinta modalitatile prin care managementul firmei considera ca pot fi indeplinite obiectivele strategice.

In functie de resursele materiale si umane disponibile, de conditiile oferite de mediul extern se pot identifica mai multe modalitati de realizare a obiectivelor (privatizarea, restructurarea activitatii, specializarea in productie, diversificarea, patrunderea pe noi piete, realizarea unor firme mixte, schimbarea tehnologiei, realizarea unor produse noi, reproiectarea sistemului de management etc.). Dintre acestea managementul societatii, in urma unor studii si analize le alege pe acelea pe care le considera cele mai eficiente

52



Resursele se refera la forta de munca, capitalul financiar, utilajele si tehnologiile, informatiile si mijloacele materiale de care dispune societatea sau care pot fi atrase pentru realizarea obiectivelor strategice.

Termenele specifica perioada de incepere si terminare a strategiei precum si datele intermediare de declansare si finalizare a diferitelor optiuni strategice, care contribuie la realizarea obiectivelor firmei.

Perioada de desfasurare a strategiilor difera foarte mult de la o firma la alta. Cel mai des sunt intalnite perioade de 3-5 ani, dar exista firme la care strategiile se intind pe durate mult mai lungi, ajungand la 10-20 de ani. Cu cat perioadele sunt mai lungi, cu atat gradul de detaliere al strategiilor si precizia acestora este mai redusa.

Avand in vedere faptul ca dinamica mediului ambient se accentueaza continuu si ca interdependenta dintre firma si mediu este tot mai pronuntata, consideram ca este dificil de realizat o strategie eficienta pe termene foarte lungi.

53



Sinergia presupune corelarea si coordonarea corespunzatoare a elementelor strategice, proceselor si subdiviziunilor organizatorice ale firmei astfel incat sa se maximizeze rezultatele obtinute.

Multi specialisti si practicieni scapa din vedere acest aspect, ceea ce duce la pierderea unui potential important al firmei. Alti specialisti considera ca sinergia nu este o componenta a strategiei si un obiectiv urmarit in procesul de aplicare a ei. Avand in vedere importanta acesteia si faptul ca realizarea ei trebuie urmarita inca din faza de fundamentare a strategiei, consideram ca este utila includerea ei printre elementele componente ale strategiei.

Efectele sinergiei asupra rezultatelor unei firme pot fi puse in evidenta la societatile care realizeaza integrarea pe verticala sau pe orizontala. Odata realizata integrarea, printr-o coordonare eficienta se pot obtine rezultate mult superioare in comparatie cu suma rezultatelor obtinute initial de firmele neintegrate.

54

Avantajul competitiv sau competenta distinctiva presupune surclasarea concurenței dintr-un punct de vedere semnificativ pentru clienți, astfel încât produsele firmei să fie preferate în competiția cu cele ale firmelor concurențe.

Prin obținerea avantajului competitiv, firma își asigură un loc bine determinat în piață, creându-și o clientelă fidelă și o identitate unică. Astfel întreprinderea ajunge să fie recunoscută prin intermediul avantajului sau competitiv: cel mai scăzut preț al produselor, cea mai bună calitate, cele mai bune servicii post-vanzare (livrare promptă și eventual gratuită, instalare gratuită, service rapid), cele mai bune condiții de plată, cea mai mare flexibilitate comercială (adaptarea vânzărilor în funcție de specificul clientului) și cea mai rapidă adaptare a producției la cerințele pieței (adaptarea produselor și serviciilor la nevoile și preferințele cumpărătorilor).



55



Pentru a putea fi exploatat de către firma, avantajul competitiv trebuie să fie durabil. De aceea întreprinderea trebuie să identifice și să întrețină sursele generatoare de avantaj competitiv. Acestea pot fi: cel mai bun personal din punct de vedere al calificării, experienței și implicării în realizările firmei; cea mai bună tehnologie; cea mai mare capacitate de inovare; cele mai scăzute costuri; cel mai bun renume cu privire la calitatea produselor, prețul acestora, condiții de plată etc. Dintre acestea, personalul competent, renumele și capacitatea de inovare, asigură păstrarea avantajului competitiv pe perioade îndelungate deoarece sunt greu de imitat sau de creat de către o firmă concurență.

De asemenea renumele se câștigă pe parcursul unei perioade îndelungate de timp, prin păstrarea constantă a unui avantaj competitiv. De exemplu autoturismele Mercedes sunt cunoscute ca fiind printre cele mai sigure și fiabile din lume. Cu toate că în prezent sunt și alte mărci care au obținut punctaje la fel de bune sau poate chiar mai bune la crash test (Renault), totuși este greu ca acestea să ia locul autoturismelor Mercedes în preferințele clienților. Trebuie ca performanța lor să se repete pe parcursul mai multor ani și producătorul german să-și reducă calitatea produselor.

56



Deficiente strategice in firmele din Romania

In procesul de elaborare si implementare a strategiilor in intreprinderile romanesti se pot distinge o serie de deficiente datorate pe de o parte factorilor de mediu si pe de alta parte echipei de elaborare si implementare a strategiilor.

Dintre deficiențele datorate factorilor de mediu putem aminti:

Ø **O insuficienta fundamentare a strategiilor** datorita lipsei unor politici si strategii nationale si pe ramuri de activitate care sa puna in evidenta directiile de dezvoltare ale tarii si ramurilor economice, tendintele si termenii de integrare europeana si regionala, parghiile utilizate de guvern pentru stimularea dezvoltarii unor sectoare, a intreprinderilor mici si mijlocii, pentru cresterea nivelului de trai etc. In anul 2000 s-a realizat pentru prima data dupa 1989 o strategie nationala care contureaza cateva directii de dezvoltare a tarii.

O alta deficiente a strategiilor este gradul mare de risc si incertitudine in atingerea obiectivelor strategice si/sau respectarea termenelor stabilite, datorita turbulentei mediului. Am putea spune ca un astfel de mediu este specific tarilor in tranzitie. Totusi, Romania este de departe lider in acest domeniu datorita instabilitatii legislative din ultimii zece ani, care a dat peste cap si cele mai bune strategii, elaborate de manageri experimentati

57



Dintre deficiențele datorate echipelor de elaborare si implementare a strategiilor putem evidenta:

1. *Confundarea strategiilor cu politicile sau tacticile de firma.* O serie de societati indeosebi din categoria celor mici si mijlocii, elaboreaza strategii pe perioade cuprinse intre 1-2 ani, ori, de regula, strategiile jaloneaza evolutia viitoare a societatii pe o perioada mai lunga de timp, circa 3-5 ani. In literatura de specialitate exista doua abordari ale notiunii de politica de firma. O parte dintre specialisti considera ca politica stabileste viziunea de ansamblu asupra firmei si inglobeaza strategia. Operationalizarea strategiei se realizeaza prin intermediul tacticilor. Alti specialisti considera ca politicile sunt instrumente de operationalizare a strategiei, fiind similare cu notiunea de tactica din prima abordare prezentata. De aceea, pentru precizarea clara a componentei managementului strategic la care facem referire am folosit sintagma *politica sau tactica*.

58

Fundamentarea necorespunzatoare a strategiilor datorata:

- § nerealizarii unor studii de diagnosticare care sa evidentieze cauzal starea actuala a organizatiilor;
- § lipsei unor analize si evaluari a strategiilor anterioare;
- § nerealizarii unor abordari corelative a organizatiei cu mediul in care isi desfasoara activitatea;
- § elaborarii strategiilor fara sa se realizeze sau sa se identifice o serie de prognoze economice, politice, tehnice si tehnologice, demografice etc.
- § lipsei unei corelari a strategiei organizatiei cu strategiile si politicile nationale si la nivel de ramura.



59



Aparitia unor divergente intre obiectivele, scopurile si misiunea organizatiei. In general prin obiectivele propuse se urmareste realizarea scopurilor precizate de misiunea firmei.

Formularea unor obiective care nu respecta o serie de trasaturi caracteristice esentiale. Pentru a putea fi indeplinite si realizarea lor sa aiba un efect bun asupra societatii, obiectivele trebuie sa indeplineasca urmatoarele trasaturi:

- § sa fie realiste, adica sa poata fi indeplinite tinand cont de posibilitatile actuale si viitoare ale societatii;
- § sa fie mobilizatoare, adica sa implice obtinerea unor rezultate superioare;
- § sa fie comprehensibile in sensul formularii si prezentarii lor astfel incat sa fie bine intelese de catre toate persoanele implicate;
- § sa fie delimitate in timp prin precizarea perioadei de timp in care se urmareste realizarea lor;
- § sa fie stimulative adica sa ia in considerare interesele si asteptarile tuturor persoanelor implicate

60



Realizarea unor abordari statice a strategiilor, neluandu-se in considerare faptul ca, datorita schimbarilor profunde ale factorilor de mediu este necesar ca strategiile sa fie adaptate permanent.

Lipsa realizarii unor corelari intre strategia comuna, strategiile de afaceri si strategiile functionale la organizatiile complexe, care cuprind mai multe unitati cu obiecte de activitate diferite

O alta deficiente majora datorata echipei de elaborare si implementare a strategiei se manifesta prin aplicarea necorespunzatoare a acestor strategii. Trebuie subliniat faptul ca o strategie se implementeaza prin intermediul politicilor si programelor care aprofundeaza si detaliaza strategiile pana la nivel de individ (loc de munca), pe durata unui schimb de lucru sau chiar pe un termen mai scurt.

Daca i se spune unui muncitor ca obiectivul societatii este sa dubleze cifra de afaceri in urmatorii trei ani, nu o sa stie niciodata ce are de facut si cum trebuie sa contribuie la realizarea acelui obiectiv. Insa, daca i se traseaza ca obiectiv individual sa prelucreze 50 de piese pe schimb atunci el va sti ce are de facut.

61



Etape parcurse în cadrul procesului planificării strategice:

- analiza tendințelor interne și externe;
- analiza strategică;
- analiza SWOT și analiza problemelor;
- definirea obiectivelor;
- alegerea strategiei;
- planuri de acțiune;
- implementare;
- control și evaluarea performanțelor.



62



Elaborarea și implementarea planului strategic general

In cele ce urmeaza vom lua in considerare o firma mare care are mai multe sucursale si filiale, cu locatii si domenii de activitate diferite. Datorita complexitatii obiectelor de activitate, dimensiunii firmei si eventual raspandirii geografice a unitatilor componente, trebuie acordata o atentie sporita procesului de elaborare si implementare a planului strategic astfel incat sa se realizeze o corelare a obiectivelor si actiunilor intreprinse. In felul acesta se asigura functionalitatea strategiei, realizarea sinergieii intre elementele componente si cresterea eficientei de ansamblu a organizatiei.

Elaborarea si implementarea planului strategic general cuprinde trei etape fiecare avand mai multe faze. Etapele sunt:

- I. Fundamentarea planului strategic;*
- II. Elaborarea planului strategic;*
- III. Implementarea planului strategic.*

63



Fundamentarea planului strategic

Aceasta etapa cuprinde urmatoarele *faze*:

- 1. *Realizarea unor studii complexe de diagnosticare;*
 - 2. *Analiza si evaluarea strategiilor anterioare.*
- Prin parcurgerea acestor doua faze, se determina starea actuala a organizatiei.
- 3. *Analiza mediului ambiant.* Cateva dintre elementele care trebuie avute in vedere:
 - a. *Analiza strategiilor si politicilor nationale si la nivel de ramura;*
 - b. *Identificarea si analizarea prognozelor stiintifice, tehnice, comerciale, financiare, manageriale etc. privind mediul in care opereaza firma;*
 - c. *Efectuarea unor studii aprofundate de marketing;*
 - d. *Realizarea de studii ecologice si de impact asupra mediului;*
 - e. *Analizarea strategiilor si politicilor UE cu privire la domeniile vizate de organizatie;*
 - f. *Analizarea tendintelor existente pe plan mondial in ramura respectiva.*

64



Elaborarea planului strategic

Aceasta etapa cuprinde urmatoarele *faze*:

1. *Formulara misiunii organizatiei*, a misiunilor unitatilor componente si a functiunilor acestora astfel incat sa formeze un sistem de misiuni interdependente care sa se sustina reciproc si sa vizeze realizarea misiunii organizatiei ca rezultat al sinergiei.
2. *Precizarea obiectivelor strategice*, formandu-se de asemenea un sistem de obiective strans corelate, pornind de la cel organizational catre cele derivate de gradul I, care sa urmareasca realizarea misiunilor propuse in prima faza.
3. *Stabilirea directiilor strategice*, se poate face fie ascendent, fie descendent dar obligatoriu trebuie sa se sustina reciproc si sa urmareasca atingerea sistemului de obiective stabilit anterior.

65



4. *Dimensionarea resurselor necesare*, se face de jos in sus, adica de la nivel functiunilor catre organizatie, cu o eventuala supraveghere de la nivelul organizatiei pentru a se evita o supradimensionare a resurselor necesare.
5. *Fixarea termenelor initiale si finale de realizare a obiectivelor*. De asemenea este indicat ca aceasta faza sa aiba o traiectorie ascendenta.
6. *Realizarea sinergiei* poate fi privita ca un rezultat al imbinarii corespunzatoare a celorlalte componente strategice pe diferite niveluri.
7. *Stabilirea avantajului competitiv* (competentei distinctive). Trebuie sa se realizeze pe baza misiunilor si obiectivelor stabilite anterior si sa fie sustinut de celelalte componente strategice. De asemenea, avantajele competitive de la diferite niveluri se afla in stransa corelatie si trebuie sa duca la obtinerea avantajului competitiv la nivel de organizatie.
8. *Articularea strategiei comune, a strategiilor de afaceri si a celor operationale* prin imbinarea elementelor componente specifice.

66



Implementarea planului strategic

Elaborarea politicilor si programelor care sa traseze obiectivele individuale si sarcinile, competentele si responsabilitatile specifice fiecarui loc de munca

Pregatirea implementarii politicilor si programelor, si, implicit a strategiilor

Remodelarea integrala sau partiala a subsistemelor din cadrul firmei.

Operarea schimbarilor strategice preconizate

Evaluarea rezultatelor programelor, politicilor si strategiilor si motivarea corespunzatoare a personalului

Conceperea si aplicarea unor modificari a programelor, politicilor si strategiilor

67



Beneficiile generate de implementarea managementului strategic

- Ø se realizeaza o definire clara a scopului organizatiei;
- Ø se stabilesc obiective realiste si mobilizatoare care au la baza oportunitatile oferite de mediul ambiant, respectiv resursele disponibile si care pot fi atrase de societate;
- Ø se realizeaza derivarea obiectivelor fundamentale pana la nivel de individ. Astfel fiecare angajat din firma stie cu precizie ce se asteapta de la el. Totodata se poate realiza un control mai eficient bazat pe rezultate si se poate aplica un sistem motivational coerent;
- Ø se identifica cu claritate actiunile ce trebuie intreprinse de fiecare veriga organizatorica a firmei, pentru realizarea obiectivelor propuse;
- Ø se realizeaza o delimitare precisa a perioadelor de finalizare a diferitelor actiuni, permitand mentinerea unui ritm alert de munca, cu o eficienta sporita si realizarea unui control facil pe baza de grafice de realizari;
- Ø se creeaza o cultura organizationala bazata pe valori solide precum: eficienta, corectitudine, promptitudine, colaborare, inovare, anticipare, adaptare etc.;

68



- Ø se realizeaza o implicare crescuta a intregului personal in procesul de stabilire si realizare a obiectivelor;
- Ø se realizeaza o responsabilizare crescuta a personalului vizavi de performantele inregistrate in activitatile desfasurate;
- Ø se realizeaza o valorificare eficienta a resurselor firmei;
- Ø creste frecventa utilizarii managementului participativ in procesul decizional;
- Ø permite reprojectarea si eficientizarea sistemelor: organizatoric, informational, decizional si metodologic din cadrul firmelor etc.

69



- Care este tipologia strategiilor?***
- Ce este planul strategic?***
- Care sunt etapele de elaborare si implementare a planului strategic?***
- Care sunt fazele specifice fiecarei etape si ce presupun acestea?***
- Care sunt beneficiile generate de implementarea managementului strategic?***



70



Analiza tendințelor interne și externe

Unul dintre cele mai importante aspecte ale managementului strategic se referă la anticiparea aspectelor care vor exercita în viitor un impact asupra organizației. Unele dintre acestea nu pot fi schimbate, asupra altora, în schimb, organizația poate interveni. Știind ceea ce se poate schimba și aspectele care trebuie modificate, companiile vor putea să utilizeze resursele într-un mod eficient. Pentru a fi eficientă, o organizație trebuie să se asigure că există un anumit nivel de potrivire între ceea ce poate oferi și ceea ce lumea are nevoie. Deslușirea complexității mediului în care operează compania și utilizarea acestor informații pentru formularea unei bune strategii este esențial pentru supraviețuirea afacerii (Williams, 2009).

71



Analiza situației strategice

- **Analiza mediului extern**
 - analiza macromediului;
 - analiza micromediului;
 - analiza contextului de dezvoltare a strategiei.

72



Firmele analizează mediul extern pentru a culege informații care să le ajute în selectarea strategiei. Condițiile întâlnite în mediul extern influențează acțiunile viitoare ale firmei – aceasta poate să aleagă să fructifice o anumită oportunitate sau ar putea decide să acționeze în vederea evitării unei amenințări. Aceste decizii sunt influențate și de situația internă a firmei. Alegerea strategiei se realizează atât în funcție de condițiile mediului extern cât și în funcție de mediul intern (Ireland, Hoskisson și Hitt, 2006).

Analiza externă este utilă dacă se realizează pe următoarele trei nivele:

schimbări generale în mediul (general) de afaceri;

schimbări în cadrul industriei;

analiza competiției.

73



Analiza macromediului. Modelul P.E.S.T.

- **P:** factori ce formează mediul politico - legal;
- **E:** factori ce formează mediul economic;
- **S:** factori ce formează mediul socio - cultural;
- **T:** factori ce formează mediul tehnologic.



74

Analiza PEST este cel mai cunoscut instrument pentru cercetarea mediului general. Această analiză vizează aspecte politice, economice, socioculturale și tehnologice ale mediului în care firma își desfășoară activitatea.

Deși analiza PEST este mai utilă și mai relevantă pentru companiile mai mari și mai complexe, efortul derulării unei astfel de analize poate evidenția câteva probleme care altfel ar fi trecute cu vederea și pentru firmele de mici dimensiuni care acționează doar la nivel local.

Ideea de bază a analizei PEST se bazează pe faptul că întreprinderea trebuie să reacționeze la schimbările mediului extern (Macmillan și Tampoe, 2000, pg.96). Acest lucru reflectă faptul că strategia cere potrivirea capacităților firmei la mediul extern astfel fiind necesar ca firma să reacționeze la schimbări.

Tabelul de mai jos ilustrează unele din principalele elemente ce trebuie examinate în cadrul analizei PEST.



75

Metodologia de aplicare a analizei PEST presupune parcurgerea următoarelor etape (Băcănu, 1999):

Definirea ariei de interes a organizației cu scopul stabilirii nivelului geografic de analiză a efectelor.

Se diferențiază un număr de niveluri de analiză - local, regional etc. Exagerarea numărului de niveluri va complica sinteza finală.

Se listează pentru diferitele medii factorii de influență posibili grupați pe niveluri de analiză.

Se selectează un număr de factori cheie pentru fiecare mediu, fiind luați în considerare acei factori care introduc restricții importante activității organizației, pot provoca discontinuități ale mediului cu efecte asupra organizației, au o dinamică ce provoacă modificări notabile ale parametrilor organizației.

Se analizează legătura între factorii selectați și parametrii organizației.

Se completează în matrice categoriile de factori - niveluri ale efectelor, pentru a avea o imagine a influențelor mediului înconjurător.



76

Elementele principale ale analizei PEST

Factori politico-legali	Factori economici
ü Partide și alianțe politice la nivel local, național, european sau la nivelul alianțelor de liber schimb regionale	ü Rata dobânzii și rata inflației
ü Legislația (fiscalitatea, dreptul muncii, comercială, privind patentele de invenție și copyright-ul, protecția mediului)	ü Cursurile de schimb valutar și fluctuațiile monetare
ü Gradul de implicare al guvernului în economie	ü Produsul național brut și alți indicatori macroeconomici
ü Efectele integrării europene	ü Ciclicitatea
ü Influența relațiilor între marile puteri economice și /sau politice	ü Șomajul
ü Relația sindicate – patronat - guvern	ü Nivelul productivității muncii
	ü Cheltuielile de consum și venitul disponibil
	ü Deficitul bugetar
	ü Investiții efectuate de stat, de întreprinderi private și de companiile străine



77

Factori socioculturali	Factori tehnologici
ü Schimbarea stilului de viață	ü Politica investițională a Guvernului și a U.E.
ü Atitudinea față de muncă și odihnă	ü Identificarea inițiativelor de cercetare noi
ü Probleme de ecologie	ü Noi produse și brevete
ü Învățământul și sănătatea	ü Viteza de transfer a tehnologiilor
ü Schimbări demografice	ü Nivelul cheltuielilor de cercetare-dezvoltare
ü Distribuția veniturilor	ü efectuate de concurenți



78

Analiza micromediului. "Modelul cu 5 forțe" al lui M. Porter

- 1.- amenințarea noilor intrați;
- 2.- amenințarea produselor de substituție;
- 3.- puterea de negociere a furnizorilor;
- 4.- puterea de negociere a cumpărătorilor;
- 5.- nivelul rivalității.



2. ANALIZA CONCURRENTIALĂ

Este imposibil de elaborat o strategie eficientă fără cunoașterea elementelor specifice a sectorului concurențial. După ce este determinată atractivitatea pieței, următoarea etapă în elaborarea strategiei este analiza situației concurențiale în fiecare departament al întreprinderii. Analiza punctelor forte și slabe ale întreprinderii în comparație cu concurenții direcți poate crea competitivitate firmei.

Un instrument al analizei situației concurențiale este **modelul celor cinci forțe al intensității concurențiale** elaborat de M. Porter.

79



Microsoft Word
Document



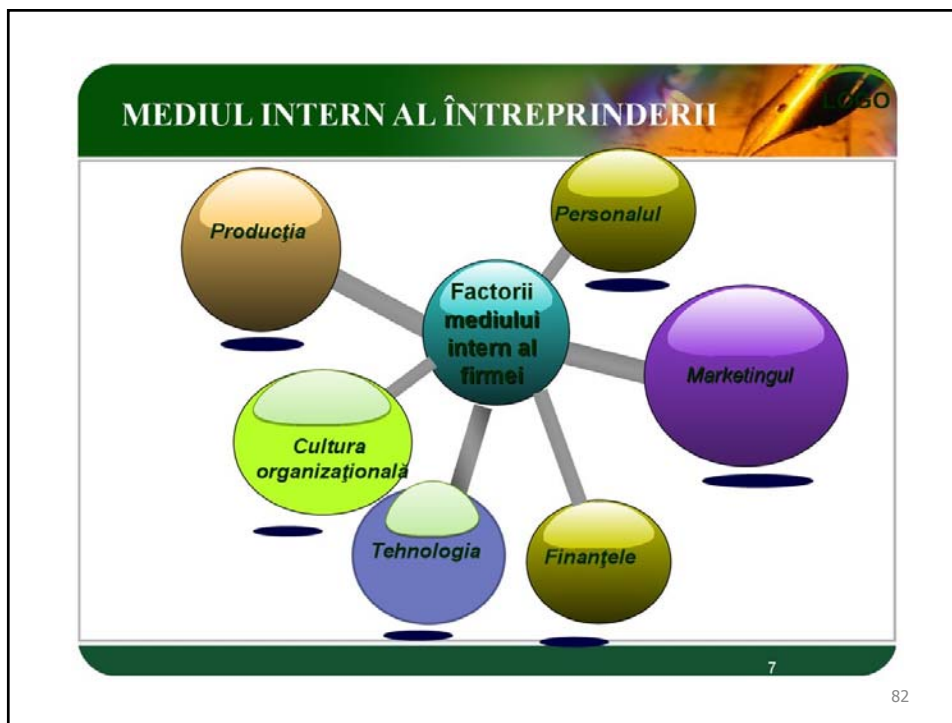
80

Analiza mediului intern

- *Competențele organizației*
- avantaj competițional - când posedă competențe distinctive;
- paritate competițională - când posedă competențe comune;
- dezavantaj competițional - când competențele proprii nu-i permit realizarea unui produs la nivelul mediu de performanță al industriei respective.

Mediul din cadrul firmei, situația internă a organizației, trebuie să fie evaluat înainte ca strategiile potențiale viitoare să poată fi dezvoltate. Înțelegerea mediului intern al organizației, este importantă în formularea strategiei pentru că o organizație trebuie să fie conștientă de resursele disponibile pentru a le putea utiliza în mod eficient (Alkhafaji, 2003).

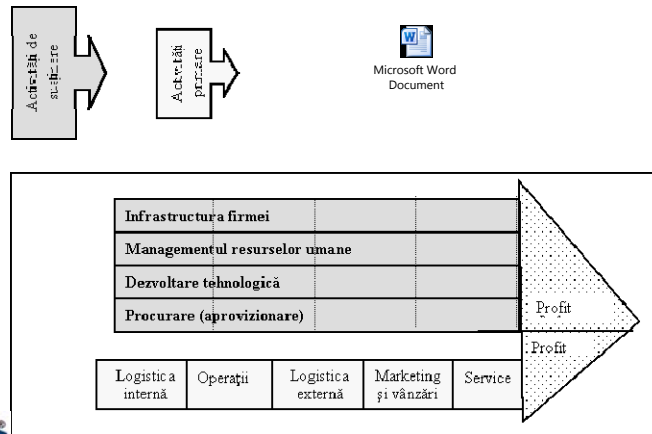
81



82

Utilizarea resurselor si competentelor dintr-o firma trebuie sa asigure obtinerea de valoare adaugata. Acest proces in teorie poarta numele ce „**analiza lantului valorii**”.

Cel mai cunoscut model de analiza al lantului valorii este propus de M. Porter



83



Analiza SWOT



La baza deciziilor strategice privind definirea misiunii firmei, stabilirea obiectivelor strategice și a strategiei necesare atingerii acestora stă un proces amplu de analiză și evaluarea a mediului de acțiune a firmei, a situației interne a firmei, a competitivității acesteia în mediul în care-și desfășoară activitatea și a capacității acesteia de a se adapta schimbărilor ce intervin aici.

Analiza S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) este o metodă folosită pentru evaluarea contextului de acțiune a firmei: pe de o parte analiza continuă a mediului extern pentru a sesiza din timp schimbările din cadrul acestuia, iar pe de altă parte analiza situației interne pentru a evalua capacitatea acesteia de a răspunde cu succes eventualelor schimbări.

84

Punctele forte ale firmei sunt caracteristici sau competențe distinctive pe care aceasta le posedă la un nivel superior în comparație cu alte firme, îndeosebi concurente, ceea ce îi asigură un anumit avantaj în fața lor (Russu, 1999, pg.77). Forma de manifestare a acestor **forțe** este diversificată fiind legată de funcțiile organizației. Poate fi vorba de o capacitate strategică, o poziție geografică, resurse pe care le posedă și care le depășesc pe ale altor firme, caracteristici ale personalului, sau un sistem relațional cu alte organizații. Punctele forte trebuie considerate în funcție de concurență: dacă toți concurenții oferă produse de calitate ridicată atunci un proces de producție de calitate înaltă nu mai constituie un punct forte ci o necesitate.

Slăbiciunile sunt caracteristici ale firmei care generează performanțe inferioare firmelor concurente. Punctele slabe sunt activități pe care firma nu le realizează la nivelul firmelor concurente sau resurse de care are nevoie dar pe care nu le posedă.



85



Punctele forte și slăbiciunile firmei trebuie să fie corect identificate și recunoscute în egală măsură pentru a putea fi folosite cu succes în procesul strategic. Identificarea punctelor forte și a lipsurilor le permite antreprenorilor să-și înțeleagă propria afacere. Punctele forte ale unei firme trebuie să fie generate de competențele esențiale ale acesteia, pentru că ele sunt fundamentale pentru abilitatea firmei de a rămâne competitivă pe fiecare piață pe care acționează. Pentru ca strategia firmei să aibă succes este necesar ca punctele forte ale firmei să fie folosite în sensul de a profita de lipsurile concurenților (Borza et al, 2009).

86


Oportunitățile reprezintă o combinație de factori externi care produce avantaje semnificative organizației. Pentru a putea valorifica aceste oportunități trebuie să existe un sistem de supraveghere continuă a mediului care să releve existența lor și care să ofere elementele necesare stabilirii strategiei care să le fructifice.

Oportunitățile pot fi create îndeosebi pe baza unor rezultate spectaculoase ale activităților de cercetare-dezvoltare, adică a unor inovări de anvergură care pot genera chiar noi industrii sau domenii adiționale pentru producția și comercializarea de bunuri și servicii (Russu, 1999, pg. 78).

Amenințările sunt factori de mediu externi, negativi pentru firmă care pot afecta nefavorabil capacitatea acesteia de a-și îndeplini obiectivele propuse. Anticiparea sau sesizarea din timp a amenințărilor din mediul de acțiune a firmelor permite acestora să-și reconsidere planurile astfel încât să le evite sau să le minimalizeze impactul.

Combinarea factorilor interni și factorilor externi se poate face în patru moduri, generându-se patru tipuri de strategii. Pentru sistematizarea acestor strategii posibile H. Wehrich propune matricea TOWS (Amenințări, Oportunități, Puncte forte și Puncte slabe).

87



		Factori interni	
		<i>Lista punctelor forte interne</i>	<i>Lista slăbiciunilor interne</i>
Factori externi	<i>Lista oportunităților externe</i>	Strategii SO <i>tip max-max</i> se utilizează forțele pentru a profita de oportunități	Strategii WO <i>tip min-max</i> se depășesc slăbiciunile folosind oportunitățile
	<i>Lista amenințărilor externe</i>	Strategii ST <i>tip max-min</i> se utilizează forțele pentru a evita amenințările	Strategii WT <i>tip min-min</i> se minimizează slăbiciunile și se evită amenințările

88



EXERCITIU

1. REALIZATI - ANALIZA SWOT



EXERCITIU

1. REALIZATI – ANALIZA PESTA



89

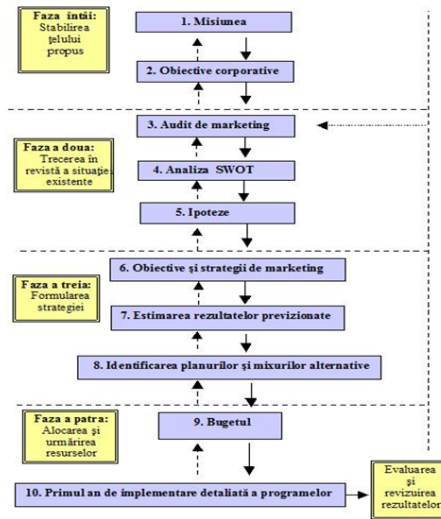


Analizarea competențelor organizației **V.R.I.O.**

- **Valoare** - se analizează măsura în care o competență generează profit suplimentar prin creșterea veniturii, și/sau reducerea costurilor.
- **Raritate** - se analizează raritatea unei competențe în comparație cu alte organizații.
- **Inimitabilitate** - se analizează dacă o resursă este inimitabilă, adică dacă reproducerea sa de către un concurent este dificilă sau imposibilă. O competență distinctivă exploatată de către organizație poate să-i confere acesteia un avantaj competițional pe termen lung.
- **Organizație** - se analizează dacă o competență (resursă) este exploatată de către organizație printr-o strategie corespunzătoare.

90

O reprezentare completă a unui proces de planificare strategică este cea concepută de Malcolm McDonald:

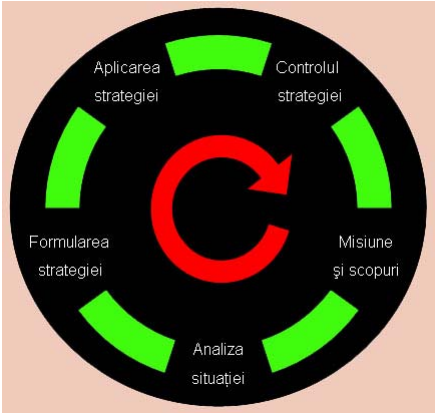
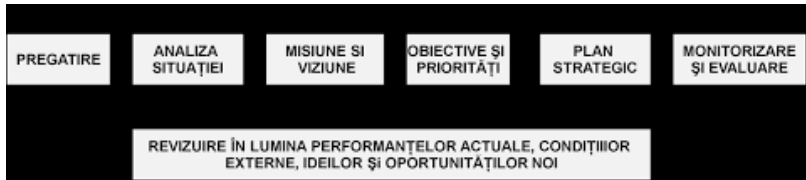


CONTROLUL SI EVALUAREA STRATEGIEI



Microsoft Word Document





Management

Caracteristicile managementului strategic

Managementul strategic – proces decizional complex

Deciziile adoptate și aplicate în cadrul unei firme pot fi grupate în trei categorii:

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

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

- **Deciziile tactice** sunt, în principiu, mai rare decât precedentele și constituie hotărâri de excepție, dificil de prevăzut, de organizat și de modelat, bazându-se pe identificarea unor ecarturi între obiective și previziuni pe de o parte și realizările efective, pe de altă parte: decizii de corecție a calității produselor, a termenelor de livrare, a procentului de absenteism etc.
- **Deciziile strategice** privesc produsele și piața pe care firma și le-a ales, obiectivele sale majore: expansiune, diversificare etc. Ele se situează la interfața dintre firmă și mediu și privesc evoluția firmei pe termen lung.

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

în accepțiunea lui **Steinbruner**¹, trei caracteristici esențiale:

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

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

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

În această categorie se încadrează modelul elaborat de **T. J. McNichols**². Conform acestui model, orice decizie strategică se analizează după un demers decizional ce comportă patru faze esențiale:

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

¹ J. D. Steinbruner, *The Cybernetic Theory of Decision, New Dimension of Political Analysis*, Princeton University Press, 1974

² T. J. McNichols, *Executive Policy and Strategic Planning*, McGraw-Hill, 1977

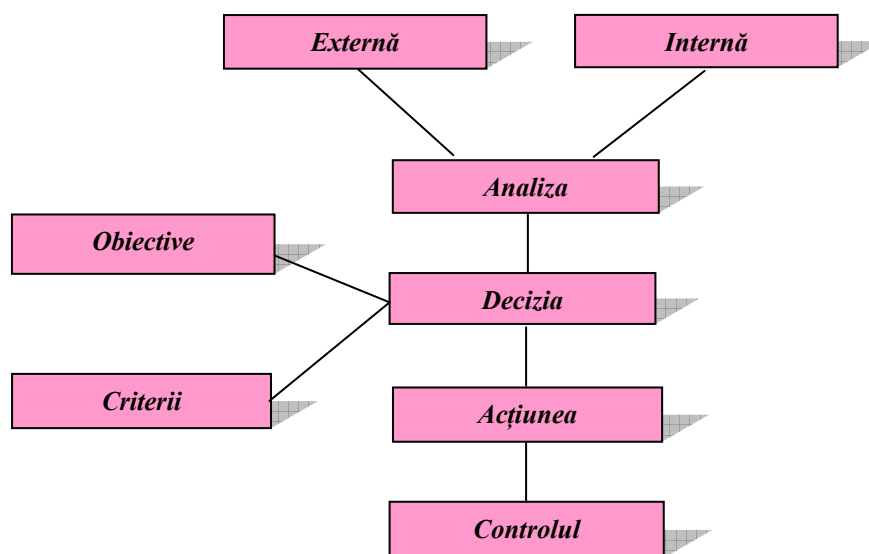


Figura 1 Demersul decizional

Un alt model dinamic pentru procesul decizional strategic a fost conceput de **profesorul Ovidiu Nicolescu**. La baza modelului conceput se află structurarea procesului decizional în următoarele cinci etape¹:

1. **Identificarea și definirea problemei** constituie primul pas în elaborarea deciziilor strategice. În această etapă este necesară determinarea gradului de noutate al problemei, operație de natură să indice în ce măsură experiența și procedeele anterioare sunt folosite și direcțiile în care trebuie depuse eforturi de completare a cunoștințelor și metodelor de lucru.
2. **Stabilirea alternativelor sau variantelor decizionale**, a modalităților de realizare a obiectivului. În acest scop, se face apel atât la experiența proprie, cât și la cea a altor factori de decizie în atingerea unor obiective asemănătoare. De asemenea, se utilizează și diverse tehnici de recoltare a ideilor noi, cum ar fi: sinectica, brainstormingul, tehnica Delphi etc., având în vedere că creativitatea tinde să joace un rol crescând în luarea deciziei.
3. **Stabilirea obiectivului și cunoașterea cursurilor posibile de realizare** creează condițiile **alegerii celui mai convenabil dintre ele, adică a deciziei**. În prealabil trebuie stabilite criteriile de evaluare care, cel mai adesea, se referă la profit, costuri, productivitate, calitatea produselor, posibilitățile de export etc., iar pe baza acestora se selectează apoi

cursurile de realizare a obiectivului. Situația ideală este aceea când procesul se poate desfășura utilizând modele matematice, care facilitează alegerea soluției optime. De asemenea, complexitatea luării deciziilor în condițiile actuale cere folosirea modalităților participative de luare a deciziei.

4. Procesul decizional continuă cu trecerea la **aplicarea deciziei**. Această etapă trebuie pregătită cu foarte multă atenție, luându-se în prealabil un ansamblu de măsuri, sistematizate sub forma unui plan de acțiune. O atenție deosebită este indicat a se acorda pregătirii climatului psiho-social, în special în cazul deciziilor care antrenează schimbări radicale în activitățile societății comerciale sau ale regiei autonome.
5. Procesul decizional nu se termină o dată cu aplicarea deciziei, ci continuă cu **evaluarea rezultatelor obținute**. În această etapă se determină măsura în care obiectivele fixate au fost îndeplinite, cauzele care au generat eventualele abateri, factorii imprevizibili care și-au pus amprenta asupra lor. Se reexaminează critic modul de desfășurare a etapelor precedente, desprinzând corecturile și perfecționările metodologice necesare în viitor, luând decizii conexe vizând integrarea abaterilor justificate de la obiectivele și decizia stabilită.

¹ O. Nicolescu, I. Verboncu, *Management*, București, Editura Economică, 1999

În activitatea practică de luare a deciziilor, operațiile corespunzătoare diferitelor etape nu sunt strict delimitate, ordinea lor nu este rigidă. Încadrarea în succesiunea

rațională a operațiilor decizionale nu trebuie transformată într-un obiectiv în sine, care să fie urmărit cu orice preț. (vezi figura 2 Model strategic normativ).

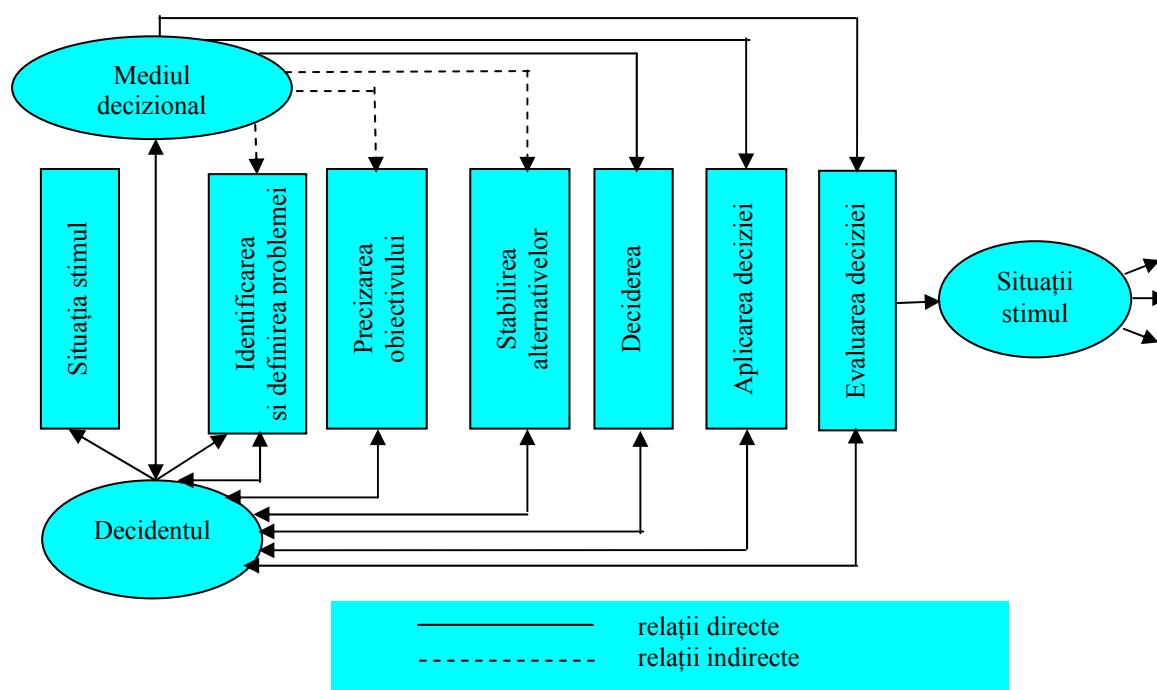


Figura 2 Model strategic normativ
(sursa: O. Nicolescu, I. Verboncu, op. cit., pag. 216)

Caracterul dinamic, continuu și interactiv al managementului strategic

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

Întregul demers strategic, procesul de management strategic în general, are un **caracter dinamic și continuu**, în sensul în care formularea strategiei, implementarea și actualizarea se realizează într-un flux permanent, în timpul căruia strategiile sunt modificate și adaptate noilor situații, făcând loc creativității și luării în considerație a realității umane, culturale și organizaționale, a schimbărilor imprevizibile din mediul înconjurător.

În majoritatea cazurilor, revederile vor consta în mici modificări. Uneori pot apărea însă modificări mai importante în mediu sau în diferitele componente ale procesului de management strategic, care necesită schimbări

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

Atâta timp cât întreprinderea este rareori în măsură să identifice toate evenimentele ce este posibil să se producă în mediul său, iar acestea nu apar după o regulă prestabilită, schimbările sunt normale și de așteptat. Drept urmare, întregul proces de management strategic presupune înaintări și întoarceri, modificări și adaptări continue, care fac ca el să nu se sfârșească practic niciodată. Această logică în cascadă a schimbării demonstrează *logica demersului strategic: a analiza în mod dinamic evoluția diferitelor medii în raport cu celelalte, a identifica consecințele asupra întreprinderii și a lua decizii care îi permit urmarea celui mai bun drum în pofida schimbărilor. Ea antrenează formularea de două ecuații strategice fundamentale:*

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

Dorința de a stăpâni schimbarea necesită, la rândul său, nu numai conștientizarea apariției unui eveniment sau a altuia, ci și existența mijloacelor care să asigure sesizarea și studierea lor, pentru a permite luarea rapidă a unor măsuri adecvate și folosirea acestora în profitul întreprinderii. Este deci fundamental de a concepe procese de informare în cadrul întreprinderii și la nivelul conducerii strategice, de a institui un *sistem de "veghe" strategică* - ce constă în supravegherea constantă atât a mediului extern al întreprinderii, cât și a celui intern, în detectarea și sesizarea "semnalelor slabe" ale acestora, în integrarea și difuzarea informațiilor - și, desigur, de a dezvolta instrumentele și tehnicile de prelucrare a informațiilor care să permită construirea de modele și scenarii ale evoluțiilor posibile, oferind astfel întreprinderii posibilitatea de a reacționa în timp real și cu o flexibilitate sporită la schimbare.

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

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

Caracterul prospectiv al managementului strategic

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

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

„Filozofia” exprimată de managementul strategic constă, în fapt, în capacitatea întreprinderii de a se mobiliza și strădui să aibă o *atitudine proactivă (anticipativă)* și nu doar reactivă *față de schimbările mediului înconjurător*, în prefigurarea viitorului său ea trebuind să încerce, în mod sistematic, să fructifice oportunitățile și să exploateze constrângerile, astfel încât să le transforme în oportunități și să le folosească pentru obținerea unui avantaj competitiv durabil pe piață. Această atitudine permite întreprinderii să inițieze schimbări, să influențeze mediul său (mai degrabă decât să răspundă la modificările acestuia) și, deci, să exercite un control mai mare asupra propriului său destin, creând o oportunitate și un avantaj durabil pentru sine și, în același timp, o amenințare pentru concurență, pe care o forțează să reacționeze¹.

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

Prospectarea permite imaginarea pe termen lung a diferitelor ansambluri de ipoteze, a diverselor axe de evoluție posibile sau probabile, care vor fi tot atâtea scenarii ale viitorului. După inițiatorul său, G. Berger, „*prospectarea nu este nici o doctrină, nici un sistem, ci*

¹ Exemplul firmelor americane și japoneze, îndeosebi al celor multinaționale, este elocvent în acest sens.

Management

o reflecție asupra viitorului care se aplică descriind structurile cele mai generale și care caută să degajeze o vedere globală a evoluției lumii viitoare, în plină schimbare sub influența diverselor cauze specifice: economice, sociale, științifice și tehnice²”.

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

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

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

a imagina căi posibile de evoluția pentru a ajunge la această situație.

Meoda Delphi este cea mai cunoscută și cea mai frecvent utilizată pentru a imagina diferitele scenarii posibile în raport cu o problemă dată. Ea constă în a selecționa un anumit număr de experți și a colecta sistematic părerile lor. Aceștia nu trebuie niciodată să se întâlnească ca să nu se influențeze mutual, trebuind ca ei să-și formuleze în scris părerile despre subiectul care le-a fost dat. Răspunsurile sunt apoi analizate în paralel pentru a identifica punctele de convergență și divergență și, pe baza acestora, sunt puse noi întrebări aceluiași experți și, din nou, răspunsurile lor sunt analizate în același mod. Astfel se permite obținerea unor răspunsuri asupra câtorva scenarii de bază. O variantă a acestei metode permite reunirea experților, pentru a dezbate întrebările în grup înainte de a începe lucrul individual. Ea este mai puțin utilizată de anumiți experți, din cauza influenței pe care unii experți o pot avea asupra celorlalți.

Lector univ. dr. Ion POPA

Bibliografie

- | | | |
|---|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | NICOLESCU, O.
VERBONCU, I. | <i>Metodologii manageriale</i> ,
București, Editura Tribuna
Economică, 2002 |
| 2 | NICOLESCU, O.
(coord.) | <i>Strategii manageriale de
firmă</i> , București, Editura
Economică, 1998 |
| 3 | POPA, I. | <i>Management strategic</i> ,
București, Editura
Economică, 2004 |
| 4 | RUSSU, C. | <i>Management strategic</i> ,
București, Editura All
Beck, 2000 |

² G. Berger, *Le Grad Larousse Encyclopedique*, Tome 8, Librairie Larousse

Pentru a putea intelege in profunzime aceasta definitie, este necesar sa cunoastem semnificatia potentialului de afaceri. Profesorul de management strategic Ioan I.Petrisor, explica potentialul de afaceri printr-o abordare potentiologica. Pentru a putea desfasura orice afacere pe care organizatia o are in portofoliul sau, sunt necesare resurse de diverse categorii: materii prime, materiale, echipamente, oameni, cunostinte, informatii, fonduri, etc. Daca abordam aceste resurse in termeni de stoc, ele dau continut potentialului latent, care, in raport cu anumite obiective, sugereaza ideea de posibilitati structuro-functionale ce se pot concretiza in forte, capacitati, influente, competente, rezultate, daca sunt supuse unor regimuri de organizare (spatial-temporare, structurale, functionale, procesuale).

Dupa ce obiectivele organizatiei au fost clar stabilite, alocarea resurselor din potentialul latent, vizeaza potentialul orientat. Resursele alocate supuse unui regim organizat se constituie in capacitati sau puteri. Capacitatile sunt componente ale potentialului orientat. Resursele care se organizeaza in capacitati (de cercetare-dezvoltare produse/tehnologii, de productie, de vanzare, etc) sunt in relatii de cooperare.

Un alt element al potentialului orientat, este puterea (potentialul cratologic). Autorul Ioan I.Petrisor a propus acest termen pornind de la cuvantul grecesc "cratos" care inseamna "putere". Potentialul cratologic se defineste ca masura in care unii indivizi apartinand structurilor de conducere sau de executie, sunt capabili sa forteze, sa incite sau sa convinga alti indivizi sau grupuri sa isi schimbe comportamentul initial. Capacitatile/puterile in actiune se convertesc in potentialul activ. Competentele sunt expresia abilitatilor celor care genereaza in timp real solutii cu performanta viabila la problemele de afaceri ce apar. Dinamica relatiilor intre potentialul latent, orientat, activ si valorificat, o denumim dinamica potentiologica.

O alta notiune utilizata in definirea strategiei este avantajul concurential si/sau cooperativ. Orice strategie urmareste sa obtina avantaje pentru organizatia ei. Avantajul concurential este expresia rezultatelor mai bune cantitative si/sau calitative decat a concurentilor sai de pe piata. Avantajul cooperativ rezulta din compararea rezultatelor din afaceri evaluate in raport cu anumite criterii si obtinute inainte, respectiv dupa cooperare. Daca aceste avantaje se mentin pe o perioada indelungata, le vom numi avantaje durabile. Avantajele concurentiale si cooperative, mai ales cele durabile, impun un progres organizational continuu. Progresul organizational este un proces de dezvoltare a complexitatii unei afaceri sau al unui sistem de afaceri dintr-o organizatie prin ingtermediul inovarilor, transformarilor sau schimbarilor organizationale intr-o directie si sens prestabilite, el determinand tranzitia sistemului de afaceri de la un potential cu o anumita configuratie structuro-functionala la altul superior.

Viziunea

Conceptul de viziune

Conceptul de viziune pentru o organizatie se defineste in zona de inefabil a managementului strategic, dar el opereaza prin oameni in zona pragmatica a lui. Viziunea unei organizatii reprezinta o *stare ideala* proiectata in viitor si care configureaza o posibila si dezirabila dezvoltare a organizatiei respective.

Viziunea presupune o gandire dinamica si capabila sa evalueze pe termen lung sansele reale de dezvoltare ale organizatiei. Nu oricine are aceasta capacitate de a vedea in timp si de a consemna in viitorul virtual al organizatiei imaginea acesteia. De aceea, nu orice dorinta personala sau speranta impartasita poate contribui la crearea unei viziuni.

Starbucks este o companie de cafea, infiintata in orasul Seattle din statul Washington, din S.U.A. Compania are ca activitati prajirea si vinderea de cafea boabe, precum si prepararea cafelei si servirea ei in cadrul unor restaurante sau baruri mici, dar cu o atmosfera atragatoare si relaxanta. Starbucks este una dintre cele mai dinamice companii americane, avand in 1996 peste 1000 de restaurante de cafea, numai in S.U.A.

In 1971, trei antreprenori din Seattle – Jerry Baldwin, Zev Siegel si Gordon Bowker – au infiintat compania Starbucks, avand ca singura activitate prajirea si vinderea cafelei boabe. In 1982 este angajat Howard Schultz, in varsta de 29 de ani. Un an mai tarziu, Schultz se afla in Italia intr-o deplasare de afaceri si a ramas uimit de numarul mare al barurilor unde italienii puteau servi cafea, de dimineata pana seara tarziu. A inteles ca este vorba de o anumita cultura a savurarii cafelei, intr-o atmosfera relaxanta si romantica. Si atunci a avut **viziunea** de a dezvolta in America o noua cultura a bautului cafelei si a savurarii aromei ei, intr-o atmosfera atragatoare si relaxanta, cu prietenii sau rasfoind ziarele. Intors in Seattle, a propus proprietarilor Starbucks sa se dezvolte si in sectorul micilor restaurante sau baruri, unde sa se serveasca cafea, in stil italian. Proprietarii companiei nu au inteles nici viziunea lui Schultz si nici potentialul unui astfel de business. Schultz s-a retras de la Starbucks si si-a deschis propria firma, denumita Il Giornale, in 1985. Succesul a fost imediat, iar Schultz a putut sa deschida noi restaurante, asa cum vazuse el in Italia. In 1987, el cumpara cu 4 milioane de dolari licenta si numele companiei Starbucks si incepe sa se dezvolte intr-un ritm uluitor. Viziunea lui a fost un adevarat generator de energie si curaj, de incredere si idei novatoare (Bratianu, 2000/a).

Am considerat acest exemplu pentru a sublinia doua aspecte ale atitudinii manageriale fata de viziune: atitudinea de neincredere si deci, de neacceptare a ei si respectiv, atitudinea de acceptare si promovare a ei. Totodata, exemplul considerat este convingator si sub aspectul

transformării procesuale a unei viziuni într-un succes al organizației. Fără viziunea avută de Schultz în Italia, compania Starbucks ar fi rămas în granițele conceptuale ale celor trei fondatori. Faptul că ei s-au retras din afacere demonstrează clar incapacitatea lor de a înțelege și respectiv, de a da credit și vigoare viziunii propuse de Schultz. Pe de altă parte, succesul obținut în timp de Schultz demonstrează faptul că viziunea formulată de el a fost construită în mod realist și proiectată să producă rezultatele financiare scontate nu imediat, ci după un timp semnificativ pentru efortul de investiție și de dezvoltare a firmei.

Formularea unei viziuni

O viziune bună, deci o viziune care să surprindă elementele cele mai importante ale organizației și care să aibă succes, trebuie să se caracterizeze prin următoarele:

- Starea ideală care se proiectează în viitor trebuie să fie înrădăcinată în prezentul organizației;
- Creatorii acestei viziuni trebuie să constientizeze dificultățile care vor fi întâmpinate și provocările la care este supusă organizația;
- Viziunea creată trebuie să genereze o atitudine de încredere în viitor și în posibilitățile organizației de a se dezvolta în sensul transformării viziunii propuse în fapte;
- Viziunea trebuie să fie rezultatul sinergic al muncii întregii echipe manageriale. În cazul firmelor mici, viziunea este atributul gândirii membrilor fondatori;
- viziune bună oferă posibilitatea tuturor membrilor organizației să își identifice interesele și deci să-și construiască motivația necesară pentru transpunerea ei în viață;
- viziune bună este aceea care poate fi împărtășită de toți membrii organizației și nu numai de o parte a lor; aceasta înseamnă că ea să fie acceptată și să genereze idei și atitudini noi. Existența sau crearea unei viziuni bune este o condiție intrinsecă dezvoltării oricărui

organizației. Fără viziune, organizația este condamnată la stagnare, la involuție sau chiar la faliment, dacă operează într-un mediu puternic concurențial. O viziune bună se poate naște dintr-

o dorință, dar nu se identifică cu ea, deoarece viziunea este un rezultat rațional al voinței de dezvoltare și de succes. Viziunea conține și o componentă intuitivă, care își are originea în experiența și cunostințele tacite ale celui care o formulează, dar această componentă este greu cuantificabilă și de aceea despre ea se vorbește mai puțin.

Misiunea

Conceptul de misiune

Misiunea unei organizatii reprezinta ratiunea de a fi si de a crea valoare pentru societate. Ea sintetizeaza *legea existentiala* a organizatiei si expliciteaza viziunea ei. Misiunea determina evolutia organizatiei in sensul transformarii viziunii in realitate. In timp ce viziunea exprima o stare ideala posibila, misiunea exprima o evolutie programatica spre aceasta stare. Viziunea se concentreaza pe imaginea *interna* a organizatiei si pe aspiratiile managementului de varf, in timp ce misiunea se concentreaza pe imaginea *externa* a organizatiei si pe determinantii sau factorii decizionali ai managementului. Pe scurt, misiunea unei organizatii comunica *ce este* organizatia respectiva si *ce vrea ea sa faca* pentru aceasta societate. O buna formulare a misiunii unei organizatii trebuie sa contina trei elemente importante:

- o exprimare generala a *viziunii*
- o indicare a *valorilor fundamentale* pe care si le asuma managementul de varf al organizatiei
- o articulare a *obiectivelor fundamentale* sau strategice ale organizatiei.

Aceste elemente trebuie sa fie realiste si convingatoare atat pentru angajatii organizatiei cat si pentru cei care sunt sau care pot fi clientii organizatiei. O misiune exprimata in termeni bombastici si fara acoperire nu poate decat sa conduca la pierderea credibilitatii si, pe termen lung, la un declin al organizatiei care nu este capabila sa se ridice la nivelul misiunii asumate. De aici decurge si dificultatea formularii clare si convingatoare a misiunii.

Reflectand esenta existentiala a unei organizatii, misiunea ei este stabila in timp, constituind un *sistem referential* pentru intreaga activitate a organizatiei respective. Pentru a putea ilustra aceste caracteristici ale misiunii unei organizatii, vom considera cateva exemple din lumea businessului si a universitatilor.

Exemple de viziuni si misiuni

Exemplele care urmeaza sunt preluate din lucrarea: *Managementul strategic*, editia a 2-a, pe care am publicat-o la Editura Universitaria Craiova in 2002. Misiunea Companiei Maytag este: *“Imbunatatirea calitatii vietii in gospodariile cetatenilor prin proiectarea, realizarea si vanzarea celor mai bune aparate electrice de uz casnic din lume”*.

Misiunea Companiei de Electricitate a Municipiului Seattle din statul Washington, S.U.A. este: *“Sa fie compania privata municipala cea mai focalizata pe clienti, cea mai competitiva, eficienta, inovativa si responsabila pentru protectia mediului, din S.U.A.”*.

Pentru universitati, formularea misiunii este oarecum diferita avand in vedere faptul ca ele sunt organizatii non-profit, destinate generarii si transmiterii de cunostinte.

Pentru Universitatea Reading din Marea Britanie, misiunea formulata in Planul strategic 1996-2000 este urmatoarea: *“Scopul fundamental al Universitatii este excelenta in procesul de invatamant si de cercetare, intr-un spectru foarte larg de discipline. Ea isi propune sa obtina aceasta excelenta printr-un climat intern stimulativ intelectual atat pentru studenti cat si pentru profesori, climat care este sensibil la nevoile nationale si internationale. Universitatea recunoaste necesitatea unui management eficient al tuturor resurselor ei, indiferent de unde provin ele”*.

In planul strategic al Universitatii Deschise (The Open University) din Marea Britanie, pentru perioada 1998-2006, este formulata urmatoarea misiune: *“Universitatea Deschisa este:*

- ***deschisa in raport cu oamenii*** – oferind o admitere libera in invatamantul superior pentru un segment larg si divers de studenti si jucand rolul de lider in satisfacerea nevoilor de educatie continua;
- ***deschisa in raport cu spatiile de invatamant*** – oferind oportunitati de studiu adultilor la locul lor de munca sau acasa, indiferent daca ei raman in aceeasi localitate sau calatoresc in perioada studiilor prin Europa sau alte regiuni ale lumii;
- ***deschisa in raport cu metodele*** – folosind si dezvoltand metode specifice invatamantului la distanta, inclusiv noile tehnologii informatice pentru a imbunatati eficienta si eficacitatea invatarii si pentru a ajunge in casele studentilor indiferent unde locuiesc acestia;
- ***deschisa in raport cu ideile*** – fiind o comunitate academica vibranta, dedicata expansiunii, progresului si impartasirii cunostintelor”

In sfarsit, pentru frumusetea formularii, extragem din Planul strategic al Universitatii Westminster pentru perioada 1998-2003 viziunea si misiunea acestei prestigioase institutii de invatamant superior din Marea Britanie.

Viziunea Universitatii Westminster

“In noul mileniu, Universitatea Westminster va fi recunoscuta pe plan national si international pentru:

- *inalta calitate, accesibile dar provocatoare programe universitare si de cercetare, servicii de expertiza;*
- *puternica motivatie, angajare si atitudini profesionale din partea corpului profesoral si a studentilor;*
- *climatul intelectual oferit ca suport pentru studenti si profesori;*
- *rolul educational de lider in regenerarea Londrei;*
- *dezvoltarea de relatii mutuale benefice cu industria si comertul;*
- *experienta educationala deosebita oferita pentru mediul international “*

Misiunea Universitatii Westminster:

“Misiunea Universitatii este sa ofere educatie si cercetare la un inalt standard de calitate in context national si international pentru dezvoltarea intelectuala, sociala si profesionala a individului si pentru imbogatirea economica si culturala a orasului Londra si a unor comunitati mai largi”.

Analizand cu atentie exemplele date se pot evidentia atat starea ideala a organizatiei proiectata in viitorul imediat cat si determinarea organizatiei de optimizare a resurselor pentru a se putea obtine ceea ce si-a propus. Oricat de generale ni s-ar parea aceste formulari, ele reflecta o atitudine ferma si creatoare, specifica gandirii strategice

Particularitati pentru administratia publica

Specificul privind viziunea si misiunea

Avand in vedere puternica dezvoltare si implicare a managementului strategic in **sectorul privat** si scopul acestuia de a realiza o competitivitate strategica si durabila s-ar putea crede ca viziunea, misiunea si obiectivele strategice sunt caracteristice organizatiilor private. Afirmatia este adevarata, dar nu si exclusiva. Orice organizatie, fie ea din sectorul privat sau din sectorul non-profit se poate identifica prin aceasta proiectie in viitor si determinarea de a realiza o serie de obiective strategice.

Viziunea si misiunea unui **sistem de administratie publica** sunt intr-un fel transcendente in raport cu dorinta si vointa angajatilor. Sa ne gandim, de exemplu, la primaria unui oras. Existenta si functionarea ei sunt rezultatul unui proces istoric, validat printr-un proces legislativ, specific fiecarei tari. Chiar si existenta functionarului public este definita printr-un act normativ; in Romania acesta este reprezentat de Legea nr. 128/2000, privind Statutul functionarului public. Conform acestei legi, *“Functionarul public este persoana numita intr-o functie publica”*, iar *“Functia publica reprezinta ansamblul atributiilor si responsabilitatilor stabilite de autoritatea sau institutia publica, in temeiul legii, in scopul realizarii competentelor sale”*.

Cu toate acestea, fiecare sistem de administratie publica isi poate dezvolta propria viziune si misiune. De asemenea, pentru o perioada data de timp, isi poate formula o serie de obiective strategice care sa fie centrate in special pe satisfacerea cerintelor beneficiarilor, respectiv ale populatiei. Pentru administratia publica de la noi lipsa acestor elemente pragmatice ale managementului strategic este simptomatice. Dar trecerea de la birocrazia primitiva la profesionalismul cerut de noile vremuri va impune implementarea managementului strategic si deci, elaborarea unei viziuni, misiuni si obiective strategice.

Cea mai importanta diferentiere este generata de **misiunea** institutiilor publice. Misiunea reprezinta legea existentiala a unei organizatii, ratiunea ei de a fiinta si functiona. Institutiile publice s-au nascut din necesitatea de a satisface interesul public, interes recunoscut ca atare de autoritatile publice. Natura acestui interes poate savarieze de la o institutie publica la alta, dar modalitatea organizationala de a fi satisfacut ramane aceeasi.

Atunci cand se infiinteaza, o firma isi formuleaza si isi asuma o anumita misiune. Aceasta misiune reflecta vointa de actiune, independenta legislativa si independenta financiara a asociatilor sau actionarilor. Managementul firmei va avea responsabilitatea de a asigura toate conditiile necesare pentru ca misiunea ei sa se realizeze. In consecinta, procesul de management va integra

toate resursele tangibile si intangibile din firma si va dezvolta capabilitatile acesteia pentru realizarea obiectivelor strategice rezultate din misiune.

Spre deosebire de o firma, o institutie din sistemul de administratie publica nu se infiinteaza din initiativa unor asociati sau fondatori, ci este infiintata prin decizie politica sau administrativa. Un minister nu se infiinteaza ca rezultat al unei vointe private oarecare ci ca rezultat al unei vointe politice, materializata printr-o vointa guvernamentala. Aceasta inseamna ca misiunea unei astfel de organizatii nu se formuleaza de catre cei din interiorul ei ci este *impusa* prin actul de constituire, de catre autoritatea publica initiatoare. Managementul institutiei publice va avea responsabilitatea de a crea toate conditiile necesare pentru ca misiunea ei sa se realizeze, dar impunerea unei misiuni din exterior va crea unele restrictii functionale in raport cu situatia cand aceasta ar fi fost rezultatul unei vointe din interior.

Exista si exceptii. Acestea se refera la cazul institutiilor nascute din initiativa privata, dar care sunt destinate sa contribuie la satisfacerea unui anumit segment din interesul public. Misiunea lor este rezultatul unei optiuni proprii si nu a unei decizii din partea unor autoritati publice. Dar, aceasta misiune trebuie recunoscuta si validata sau acreditata juridic de catre autoritatile publice din domeniul respectiv de activitate.

Pentru exemplificare, sa consideram cazul unei universitati particulare. Conform legislatiei in vigoare, institutia ca atare se poate naste din initiativa unor fondatori, care pot fi persoane fizice sau juridice. Odata cu nasterea ei se formuleaza in documentele de constituire si misiunea ei, respectiv obiectele ei de activitate. Institutia de invatamant superior nu poate functiona inasa decat daca indeplineste o serie de criterii si standarde impuse de catre Consiliul National de Evaluare Academica si Acreditare (CNEAA). Pe baza verificarilor facute de comisiile de specialitate si a propunerilor rezultate, CNEAA propune sa se acorde sau sa nu se acorde autorizatia de functionare provizorie institutiei nou infiintate. Prin obtinerea acestei autorizatii, institutia poate incepe sa functioneze cu programele universitare validate si recunoscute ca atare prin hotarare de Guvern. Abia intr-o faza superioara, programele universitare autorizate pot deveni acreditate, iar institutia ca atare sa devina *prin lege* recunoscuta ca universitate. Cu alte cuvinte, misiunea acestei organizatii de a fi o institutie privata dar de utilitate publica, contribuind la satisfacerea interesului public pentru invatamant superior, a fost generata de o vointa proprie interna, dar ea trebuie recunoscuta in mod oficial si validata prin lege de catre Parlament. Daca aceasta misiune nu esterecunoscuta oficial, atunci institutia ca atare nu mai poate functiona si se desfiinteaza prin mecanismele juridice cunoscute.

Specificul privind infiintarea si desfiintarea

Viata unei institutii publice, respectiv existenta ei functionala intre infiintare si desfiintare nu depinde sub nici o forma de vointa proprie a institutiei respective si nici de calitatea prestatilor ei in satisfacerea intersului public. Viata unei institutii publice depinde de un complex de *factori politici si administrativi*, polarizati in functie de modul in care guvernantii percep si integreaza interesul public in programul lor de guvernare. Este suficient sa luam ca exemplu viata ministerului care asigura educatia si instructia copiilor nostri din intreaga tara si pentru intregul viitor al tarii. Desi rolul lui este legat de esenta existentiala si functionala a unui intreg popor, viata lui institutionala se metamorfozeaza continuu, ca rezultat al unor optiuni politice,conjuncturale. In

mai puțin de trei ani, această instituție publică a fost înființată și desființată de trei ori, cele trei existente fiind cunoscute drept: Ministerul Educației Naționale, Ministerul Educației și Cercetării, Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului. Chiar dacă pentru unii politicieni această înseamnă o simplă cosmetizare de imagine, în fapt, este vorba de schimbarea unui statut instituțional și a unei misiuni organizatoriale.

Din punct de vedere procedural, înființarea și desființarea unei instituții publice se face printr-o lege, printr-o ordonanță, printr-o hotărâre de Guvern, printr-un ordin de ministru sau printr-o decizie a unei autorități publice locale, în funcție de nivelul ierarhic la care se instituie și de misiunea care i se atribuie. Prin aceasta, instituțiile publice se distanțează de firme în sensul că nu se pune problema exprimării unei voințe proprii la înființarea lor și nici la desființarea lor. De asemenea, instituțiile publice nu pot intra în faliment, chiar dacă rezultatele lor sunt catastrofale sub aspect economic sau managerial. Experiența perioadei de tranziție din țara noastră ne oferă, din păcate, atât de multe exemple în acest sens încât ele au devenit regula și nu excepție.

Sumar

- Viziunea unei organizații reprezintă o stare ideală proiectată în viitor și care configurează o posibilă și dezirabilă dezvoltare a organizației respective.
- Viziunea presupune o gândire dinamică și capabilă să evalueze pe termen lung șansele reale de dezvoltare ale organizației. Fără viziune, o organizație este condamnată la stagnare, la involuție sau chiar la faliment, dacă operează într-un mediu puternic concurențial.
- viziune bună este aceea care poate fi împărtășită de toți membrii organizației și nu numai de o parte a lor. Aceasta înseamnă că ea să fie acceptată și să genereze idei și atitudini novatoare. Viziunea este un rezultat rațional al voinței de dezvoltare și de succes al oricărei organizații.
- Misiunea unei organizații reprezintă rațiunea de a fi și de a crea valoare pentru societate. Ea sintetizează legea existentială a organizației și explicitează viziunea ei.
- În timp ce viziunea se concentrează pe imaginea internă a organizației și pe aspirațiile managementului de varf, misiunea se concentrează pe imaginea externă a organizației și pe determinantii sau factorii decizionali ai managementului.
- Misiunea comunică ce este organizația respectivă și ce vrea ea să facă pentru societate.
- Obiectivele strategice preiau din viziunea și misiunea organizației ideile și determinările fundamentale și condensează în ele întreaga voință și capacitatea ei de dezvoltare și de împlinire, în contextul unei competitivități strategice.
- Obiectivele strategice trebuie să fie formulate clar, înțelese și acceptate de către toți angajații organizației; să fie flexibile și realizabile.
- Formularea unor obiective prea ambicioase, care nu pot fi realizate parțial sau integral creează tensiuni și frustrări pentru cei din interiorul organizației și respectiv, o imagine negativă pentru cei din exteriorul organizației.
- Viziunea, misiunea și obiectivele strategice sunt elemente definitorii ale managementului strategic al oricărei organizații, indiferent dacă ea aparține sectorului privat sau al celui non-profit.

Intrebari

1. Ce este viziunea unei organizatii?
2. Ce este misiunea unei organizatii?
3. Care sunt elementele specifice care diferentiaza viziunea de misiunea unei organizatii?

Activitatile primare sunt grupate in cinci arii principale:

- a. **logistica interna** include activitatile de receptie, stocare si distribuire a intrarilor pentru productie;
- b. **productia** (operatiile) reprezinta activitatile de transformare a intrarilor in produs finit;
- c. **logistica externa** consta in activitatea de colectare, stocare si distribuire a produsului final catre consumatori;
- d. **marketingul si vanzarile** genereaza mijloacele prin care consumatorul este instiintat de existenta produsului si prin care acesta si-l poate procura;
- e. **service-ul** consta in imbunatatirea sau mentinerea valorii produsului prin reparatii, instalare, pregatirea personalului utilizator.

Activitatile de sustinere, suport sunt legate de activitatile din prima categorie si sunt grupate in patru arii principale:

- a. **infrastructura** consta in sistemele de planificare, finantare, control al calitatii etc., ca si in elementele de cultura organizationala;
- b. **managementul resurselor umane** include recrutarea, antrenarea si motivarea personalului organizatiei;
- c. **dezvoltare tehnologiei** consta in know-how-ul legat de produs (cercetare, proiectare), de proces sau de o resursa particulara;
- d. **procurarea** este procesul de achizitionare a resurselor pentru activitatile primare.

Nu toate firmele detin toate activitatile primare, motiv pentru care configuratia lantului valorii difera de la o firma la alta chiar daca fac parte din aceeasi industrie.

Important este ca activitatile desfasurate de firma sa genereze valoare.

Exemple de întrebări la care ar trebui să răspundă managementul unei societăți când efectuează analiza SWOT:[\[4\]\[6\]\[7\]](#)

S – Puncte tari

- La ce suntem cei mai buni?
- Ce aptitudini specifice are forța de muncă de care dispunem?
- De ce avantaje dispunem pentru a atrage personal de calitate?
- Ce experiență deține echipa de proiect din proiecte similare
- Ce resurse unice deținem?
- De ce resurse financiare dispunem?
- Ce tehnologie folosim?
- Care este gradul de optimizare al proceselor interne?

W – Puncte slabe

- La ce suntem cei mai slabi?
- Ce fel de instruire le lipsește angajaților noștri?
- Care este nivelul de atașament al angajaților noștri?
- Care e poziția noastră financiară?
- Este disponibilă o estimare solidă a costurilor?
- A alocat compania un buget suficient pentru a acoperi anumite cheltuieli neprevăzute?
- E nevoie ca anumite părți din proiect să fie externalizate?
- Ce nu facem bine?
- Ce ar trebui să fie îmbunătățit?
- Ce ar trebui evitat pentru a nu repeta greșelile din trecut?
- Care sunt dezavantajele proiectului?

O – Oportunități

- Ce schimbări ale mediului extern putem exploata?
- La ce tehnologie nouă am putea avea acces?
- Ce piețe noi ni s-ar putea deschide?
- Cum s-a modificat comportamentul de consum al potențialilor clienți?
- Care sunt direcțiile strategice majore ale afacerii:
 - Consolidare / Diversificare ?
 - Specializare / Generalizare ?
- Care sunt punctele slabe ale competitorilor, dacă acestea există?
- Unde se poate identifica, sau cum se poate crea, un avantaj concurențial?

T – Amenințări

- Există deja pe piață o competiție bine încheată?
 - Ce ar putea face concurența în detrimentul nostru?
 - Ce legislație nouă ne-ar putea lovi interesele?
 - Ce schimbări ale normelor sociale, ale profilurilor populației și a stilurilor de viață ar putea fi o amenințare pentru noi:
 - Schimbările tehnologice?
 - Schimbări ale curentelor artistice?
 - Schimbări ale cererii pentru anumite tipuri de servicii, probabil legate de influența deosebită a Internetului?
-
- E dificilă înlocuirea personalului cu experiență?
 - A fost noua tehnologie testată corespunzător?
 - Cum ne va afecta ciclicitatea economică?

Procesul decizional

În urma analizei SWOT, indiferent de acțiunile stabilite, procesul decizional ar trebui să includă următoarele elemente prioritare:^[5]

- construiește pe Punctele Tari,
- elimină Punctele Slabe,
- exploatează Oportunitățile,
- îndepărtează Amenințările.

Abordarea strategică a lui Michael Porter aprofundează dinamica concurențială a mediului și concepe manevre strategice specifice particularităților fiecărei firme. În concepția sa, alegerea unei strategii depinde, în primul rând, de natura și intensitatea concurenței care se manifestă în sectorul de activitate considerat. În același timp, Porter definește strategiile generice care constituie puncte de pornire în construcția particulară, cu caracter original, a strategiei fiecărei firme.

Modelul se bazează pe analiza a 5 factori care își exercită influența în mediul concurențial specific fiecărui sector de activitate. Puterea fiecărui factor și combinarea lor caracterizează domeniul de activitate sub raportul *intensității concurenței* și, în ultima instanță, determină *rentabilitatea*

1. *Analiza rivalității între firmele existente în cadrul sectorului de activitate.*

Concurența este mai intensă atunci când:

- în domeniul operează concurenți numeroși, care au forțe concurențiale sensibil egale - nu există un lider - și ocupă poziții solide;
- se înregistrează un ritm scăzut de dezvoltare a sectorului de activitate - un domeniu aflat în creștere este mai puțin stresant;
- costurile fixe ocupă o pondere însemnată în structura costurilor specifice domeniului - capacități de producție și logistică mari, care impun investiții deosebite ce pot fi recuperate doar prin volume mari de producție și cote de piață ridicate;
- se înregistrează costuri ridicate de stocare a produselor - apare tendința de reducere a stocurilor prin practicarea unor prețuri de vânzare scăzute, ceea ce intensifică, concurența bazată pe prețuri;
- există o diferențiere slabă a produselor oferite de concurenți - atributele de diferențiere nu reprezintă un criteriu important pentru opțiunea de cumpărare a clienților, aceștia putând să migreze ușor de la un producător la altul;
- existența unor bariere mari de ieșire din sector, ceea ce nu permite slăbirea presiunii concurențiale prin părăsirea sectorului de activitate în caz de declin;
- existența la producători a unor capacități de producție excedentare, care stimulează producțiile în creștere și mărirea cotelor de piață;
- înregistrarea unor mize strategice importante, cum sunt cele de repositionare pe un domeniu profitabil, de cucerire a unor segmente potențiale de piață, de fuziuni și achiziții cu efecte estimate favorabile

Aceste conditii determina declansarea frecventa a unor "razboaie" de preturi si de publicitate, necesitatea aplicarii de strategii de diversificare si înnoire a produselor oferite si cresterea costului concurentei.

2. *Analiza intrarilor de noi competitori în cadrul domeniului de activitate sub raportul gradului de amenintare pe care îl prezinta acestea.*

Un domeniu *nu este atractiv* daca în viitor pot patrunde usor în el noi concurenti, care vor aduce capacitati de productie si resurse suplimentare si care vor lupta pentru cresterea cotei de piata si împartirea profiturilor. Intrarea în sector va fi usurata daca barierele de intrare si tendinta spre relatii concurentiale între competitorii existenti sunt mai putin evidente sau reduse.

O aprofundare a analizei presupune *studierea corelata a intrarilor si iesirilor potentiale* din cadrul domeniului de activitate, sub raportul nivelului barierele existente în ambele cazuri. Astfel:

- daca ambele bariere - de intrare si de iesire - sunt mici, veniturile sunt stabile, dar mici pentru ca firmele intra si parasesc usor, fara restrictii sectorul respectiv, exista un risc ridicat sub raportul gradului de concurenta;
- daca barierele de intrare sunt mici, iar cele de iesire mari, firmele intra usor atunci când conjunctura este favorabila, dar ies greu, în aceste conditii, oferta de produse depaseste capacitatea de absorbtie a pietii, reducându-se nivelul profiturilor pentru toti competitorii;
- cel mai bun si atractiv sector este acela în care barierele de intrare sunt înalte, iar cele de iesire sunt mici; astfel, se intra greu si se paraseste usor domeniul în caz de recesiune;
- daca ambele bariere sunt înalte, potentialul de profit este ridicat, dar prezinta un risc mare deoarece este îngreunata iesirea din sector atunci când ritmul de crestere a activitatii si posibilitatile de obtinere de profituri devin stabile sau chiar încep sa scada.

3. *Analiza gradului de amenintare a unor produse de substitutie.*

Un domeniu *nu este atractiv* daca se caracterizeaza prin existenta unor înlocuitori actuali sau potentiali ai produselor. Ei determina formarea unor "plafoane" ale preturilor ce pot fi obtinute ca urmare a faptului ca o parte din cererea existenta migreaza spre produsele substituente. Firma trebuie sa urmareasca în permanenta evolutia preturilor la produsele înlocuitoare. O scadere a acestora de- termina o diminuare a cererii si, în functie de aceasta, a pretului si profitului pentru produsele substi- tuite (de baza).

4. *Analiza capacitatii de negociere a clientilor*

Un domeniu de activitate *nu este atractiv* atunci când clientii au o putere de negociere mare. Ei vor încerca să obțină prețuri de vânzare cât mai mici, produse de calitate superioară cu servicii post-vânzare și facilități comerciale deosebite. Aceasta determină o concurență puternică în cadrul sectorului și scăderea profitabilității.

Puterea de negociere a clienților este mai mare atunci când:

- se orientează mai bine;
- cumpără cantități importante în raport cu vânzările producătorului;
- produsele cumparate dețin o pondere însemnată în valoarea totală a cheltuielilor clientului;
- produsele oferite sunt standardizate sau slab diferențiate;
- costurile de transfer la schimbarea furnizorilor sunt mici;
- oferta de produse pe piață este mai mare decât cererea existentă;
- produsul cumpărat nu este prea important pentru client, acesta putând să renunțe ușor la el;
- producătorii sunt sensibili la preț datorită marjelor unitare de profit mici.

Pentru a se apăra, producătorii pot alege pe acei clienți care au cea mai mică putere de negociere sau de schimbare a furnizorilor. Sau, ei pot oferi produse cu caracteristici superioare, pe care clienții nu le pot refuza prea ușor.

5. *Analiza capacității de negociere a furnizorilor.*

Un domeniu *nu este atractiv* dacă furnizorii firmei au posibilitatea de a crește prețurile resurselor oferite și de a reduce cantitatea livrată.

Puterea de negociere a furnizorilor este mai mare atunci când:

- nu există produse înlocuitoare;
- produsul oferit de furnizor este important pentru client;
- costurile de schimbare a furnizorului sunt ridicate;
- produsele oferite de furnizor au un grad mare de diferențiere;
- sunt bine organizați;
- există un număr redus de furnizori;

Cel mai bun mod de apărare pentru cumpărători constă în stabilirea unor relații de durată reciproc avantajoase cu furnizorii sau utilizarea unor surse multiple de aprovizionare.

Michael Porter propune trei tipuri generice de strategii economice:

1. *Strategia celor mai mici costuri (de dominare prin costuri).*

Activitatea este îndreptată către obținerea celor mai scăzute costuri de producție și de distribuție, astfel încât prețurile produselor comercializate să se situeze sub cele ale concurenței și să asigure câștigarea unei cote cât mai mari de piață. Aceasta strategie se bazează pe curba de

experien- ta. Întreprinderea care aplica o astfel de strategie trebuie sa detina un potential tehnologic, de pro- ductie, de aprovizionare si logistic ridicat. Aceasta presupune investitii foarte mari pentru echipa- mente de productie moderne, o politica comerciala si de distributie agresiva, care sa permita obtine- rea unei parti mari de piata. Presupune si acumularea de experienta prin cresterea productiei cumu- late, în vederea reducerii costurilor de productie, îmbunatatirea continua a organizarii productiei, un sistem de distributie putin costisitor si un control riguros al cheltuielilor indirecte. Întreprinderea nu are nevoie de capacitati de marketing deosebite. Se aplica un marketing de masa, bazat pe produce- rea, distribuirea si comercilizarea pe scara larga a unui produs în încercarea de a atrage toate catego- riile de utilizatori. Aceasta strategie cere descoperirea si exploatarea tuturor surselor posibile de avantaj competitiv de cost, ca de exemplu: folosirea în exclusivitate a tehnologiei de fabricatie, acces preferential la sursele de materii prime etc, si evitarea unor caracteristici ale produsului prea costisi- toare, care nu sunt neaparat necesare clientelei.

O astfel de strategie este avantajoasa deoarece apară întreprinderea care o aplica împotriva:

- agresiunii concurentilor - detinerea avantajului de cost îi permite obtinerea unei marje unitare de profit ridicate;
- clientilor puternici - acestia își pot exercita puterea numai daca reusesc sa gaseasca concuren- ti ai firmei care sa propuna preturi de vânzare mai joase;
- furnizorilor puternici - poate face fata unor preturi mai ridicate ale materiilor prime, resurse-lor energetice si utilajelor achizitionate.

Riscurile strategiei de dominare prin costuri:

- progresul tehnologic, care anihileaza efectul investitiilor trecute si acumularea de experienta;
- concentrarea puternica asupra reducerii costurilor, ceea ce afecteaza capacitatea si preocupa- rea de asimilare în fabricatie a unor produse noi si de sesizare a schimbarilor pe piata;
- aparitia altor firme cu costuri ale produselor mai scazute, ceea ce reprezinta un pericol major pentru întreprinderea care si-a orientat toate preocuparile spre realizarea unor costuri reduse;
- manevrele concurentilor, care prin adoptarea unei politici de diferentiere reusesc sa segmen- teze sectorul în care opereaza (ex. Yamaha, Honda);
- inflatia, care erodeaza capacitatea firmei de a se impune pe piata prin preturi mici.

2. *Strategia de diferentiere.*

Firma vizeaza crearea unui avantaj deosebit, pe baza unui factor unic care sa fie resimtit la nivelul întregului domeniu si apreciat de o mare parte a clientilor, astfel încât ei sunt dispusi sa ofere o prima de pret pentru a profita de acest avantaj. În acest sens, firma se va concentra asupra obtinerii unei performante superioare, care îi asigura pozitia de lider în sector, în ceea ce priveste unul din urmatoarele atribute: calitatea produselor oferite, serviciile post-vânzare si facilitatile propuse clienti- lor, tehnologia folosita, originalitatea produsului, respectarea termenelor de livrare, capacitatea de adaptare la schimbarile mediului si la exigentele clientilor etc. Folosirea acestei strategii necesita intuitie si creativitate, capacitati sporite în ceea ce priveste valorificarea punctelor forte de care dis- pune firma respectiva comparativ cu concurentii sai. Ea nu este posibila decât atunci când caracte- risticile produsului, altele decât cele care raspund nevoii de baza, pentru care a fost creat, sau atribu- tele care îi asigura firmei pozitia de lider sunt determinante în decizia de cumparare a clientilor. Strategia se adapteaza cel mai bine la produsele descoperite sau de reputatie. Întreprinderea are nevoie de capacitati de

marketing deosebite care sa-i permita identificarea si înțelegerea cerintelor individuale ale clientilor si elementelor de diferentiere fata de concurenti, precum si stabilirea posibilitatilor de satisfacere a acestora. Se aplica un marketing tinta, bazat pe diferentierea categoriilor de cumparatori si crearea de produse si mixuri de marketing corespunzatoare fiecărei piete tinta.

O astfel de strategie este avantajoasa deoarece protejeaza întreprinderea care o aplica de:

- concurenti - ca urmare a slabei sensibilitati a clientilor la variabila pret si a fidelitatii lor fata de marca;
- puterea furnizorilor - marjele unitare de profit ridicate îi acorda o protectie asupra cresterii preturilor la materiile prime;
- riscul produselor de substitutie, care este scazut;
- pericolul unor noi intrari în sector, care este scazut.

Riscurile strategiei de diferentiere:

- nu permite obtinerea unei parti de piata ridicate;
- pericolul de imitare este mare - în aceste conditii întreprinderea care aplica o astfel de strategie trebuie sa fie capabila sa ofere regulat caracteristici noi produselor pentru a contracara imitarea;
- banalizarea produsului ca urmare a ciclului de viata al acestuia, ceea ce anihileaza efectul strategiei de diferentiere.

3. *Strategia de concentrare.*

Consta în concentrarea firmei asupra unui segment îngust al pietei - *nisa* (un grup de clienti, un tip de produs comercializat, o zona geografica etc.) si ocuparea pe acest segment a unei pozitii de neînlocuit.

ANALIZA PEST – METODĂ EFICIENTĂ DE ANALIZĂ A DEZVOLTĂRII ECONOMIEI NAȚIONALE (EXEMPLUL ZONELOR ECONOMICE LIBERE)

*V. Mamaliga, dr. ing., conf.univ., D. Odaini, drd
Universitatea Tehnică a Moldovei*

INTRODUCERE

În practica mondială există mai multe metode de analiză a activității economice, una din cele mai răspândite este analiza SWOT. Acest tip de analiză este utilizat pentru evaluarea activității întreprinderilor și/sau a unor ramuri întregi ale economiei naționale. O incomoditate a acestei metode reprezintă separarea factorilor de influență pe factori **interni** și factori **externi**, fără ai clasifica, în special factorii externi. Anume factorii externi reprezintă forța motrice a oricărei economii. Nu este o excepție nici Republica Moldova, deoarece activitatea economică a țării constă din activitatea de import (valoarea importului a constituit cca 5317,0 mil. dolari SUA în 2014) și export (valoarea exportului a constituit cca 2339,5 mil. dolari SUA în 2014)(1).

Pentru a evidenția factorii externi în practica mondială se folosește analiza **PEST**, care clasifică factorii externi astfel: **politici, economici, socio-culturali și tehnologici**.

În zonele economice libere activitatea agenților la fel este axată în cea mai mare parte pe activități de import-export. De exemplu, volumul producției exportate din cadrul acestor formațiuni economice a crescut de la 46,30 mil. dolari SUA în anul 2004, la 226,9 mil. dolari SUA în anul 2014, deci activitatea rezidenților cade sub incidența directă al aceluiași factori externi. Prin urmare, analiza PEST reflectă cel mai bine factorii care ar influența activitatea acestor formațiuni economice precum și a economiei întregii țării.

1. ANALIZA PEST. NOȚIUNI DE BAZĂ

Analiza PEST, spre deosebire de analiza SWOT, este o analiză a mediului extern și prevede analiza următorilor factori (2):

- 1) Politici;
- 2) Economici;
- 3) Socio-Culturali;
- 4) Tehnologici.

Analiza PEST mai poate fi reprezentată sub formă de matrice (figura 1).

Analiza PEST (factorii externi)	
Politici (P)	Economici (E)
Socio-culturali (S)	Tehnologici (T)

Figura 1. Matricea analizei PEST.

Anume acești factori pot influența activitatea și dezvoltarea durabilă a activității zonelor economice libere pe teritoriul Republicii Moldova.

2. ANALIZA PEST A ZONELOR ECONOMICE LIBERE DIN REPUBLICA MOLDOVA

Luând în considerație specificul situației economice și politice în Republica Moldova, autorul a identificat o serie de factori care au impact direct sau indirect asupra activității acestor formațiuni economice.

Astfel, analizând mediul extern pot fi evidențiați un șir de factori externi ce influențează activitatea zonelor economice libere și care sunt prezentați în tabelele 1, 2, 3, 4.

Tabelul 1. Factorii politici.

Tipul guvernării Stabilitatea legislativă Respectarea legii, birocrăția, corupția Tendințele de implicare a statului Legislația muncii Instabilitatea politică Politica de cooperare cu organizații străine și cu țările vecine

Tabelul 2. Factorii economici.

Situația curentă în economie Inflația, rata de refinanțare și ratele dobânzilor Globalizarea Rata șomajului, cererea la muncă, costul forței de muncă Venitul disponibil

Tabelul 3. Factorii socio-culturali.

Situația demografică
Modele de angajare, atitudinea față de muncă
Asigurarea sănătății și a educației
Mobilitatea populației
Stilul de viață ales
Probabilitatea schimbărilor socio-culturale
Amplasarea geografică

Tabelul 4. Factorii tehnologici.

Politica statului în domeniul tehnologic
Impactul tehnologiilor noi
Impactul internetului și reducerea costului de comunicare
Activitatea de cercetare-dezvoltare
Impactul transferului tehnologic
Probabilitatea schimbărilor tehnologice pe perioada medie de timp 3-5 ani

2.1. Factorii politici

Factorii politici au un impact major asupra atragerii investitorilor în zonele economice libere. Descrierea detaliată a acestor factori este prezentată în continuare.

O economie deschisă spre o cooperare și o guvernare democratică influențează pozitiv atragerea noilor investitori și respectiv dezvoltarea zonelor economice libere.

De la apariția legislației care reglementează funcționarea zonelor economice libere, aceasta a suferit un număr esențial de modificări, în total 21 la număr (3). Aspectul negativ al instabilității legislației nu atrage investitorii dar dimpotrivă face ca investitorii să caute alte zone de interes.

Din punct de vedere al birocrăției și al corupției, acești doi factori la fel influențează negativ activitatea zonelor economice libere, deși aceștia reprezintă rezultatul direct al instabilității legislației. Pentru reducerea numărului de acte ce reglementează activitatea agenților economici pe teritoriul Republicii Moldova a fost inițiat un proces de reforme numit Ghilotina I (4), în anul 2004, și Ghilotina II (5) în anul 2007. Astfel, au fost abrogate peste 300 de acte normative ce favorizau fenomenul birocrăției și al corupției.

O problemă majoră în activitatea zonelor economice libere pe teritoriul Republicii Moldova o constituie implicarea statului în activitatea acestor formațiuni economice. Un exemplu este conflictul între rezidenții ZEL "Bălți" și Inspectoratul Fiscal

de Stat. Acest conflict este datorat mecanismului existent de acordare a facilităților, deoarece există conflict de interese între Ministerul Economiei al RM și Ministerul Finanțelor. Astfel, interesul Ministerului Economiei este de a atrage investițiile prin oferirea unor facilități de ordin fiscal, iar pe de altă parte, Ministerul Finanțelor este cointerestat în colectarea unui volum cât mai mare de impozite pentru suplinirea bugetului de stat.

Un impact negativ asupra activității zonelor economice libere îl poate avea instabilitatea politică. Această problemă în prezent este foarte actuală pentru Republica Moldova, deoarece vectorul politic încă nu este bine determinat.

Sunt foarte importante aspectele ce țin de cooperarea internațională și politica de vecinătate cu UE, a căror promovare implică apariția de noi strategii și instrumente financiare.

În această ordine de idei, este primordial ca politica de stat în domeniul zonelor economice libere să fie axată pe optimizarea legislației, delegarea responsabilităților, înlăturarea deficiențelor, perfecționarea infrastructurii și alinierea ei la cele mai avansate practici internaționale.

2.2. Factorii economici

Ciclul economic în perioada analizată este caracterizat de creșterea volumului producției industriale. Situația respectivă are un aspect benefic asupra activității zonelor economice libere, adică generează o creștere și mai mare a volumului producției. Un aspect pozitiv în activitatea zonelor economice libere este creșterea ponderii exporturilor acestora în exportul total pe țară. În anul 2014 această pondere a ajuns la cca 9,7%, pe când în anul 2004 această valoare a constituit 4,7% (6).

Inflația, rata de refinanțare și rata dobânzii influențează indirect activitatea zonelor economice libere, în primul rând prin prețul la resursele economice folosite. Cu cât rata inflației este mai mare cu atât prețul la resurse economice crește, mai ales în cazul resurselor ce provin din import. În acest caz, avantajul rezidenților acestor formațiuni economice constituie orientarea spre export. Astfel, creșterea prețului la resursele energetice nu este resimțită ca în restul teritoriului țării. Rata de refinanțare și rata dobânzii la credite influențează mai mult investitorii autohtoni și într-o mai mică măsură - pe cei străini.

Odată cu semnarea Acordului de Asociere dintre Republica Moldova și Uniunea Europeană la data de 27 august 2014, a fost deschis accesul

agenților economici pe piața Uniunii Europene. Acest fapt favorizează și mai mult activitatea zonelor economice libere în Republica Moldova.

Dacă rata șomajului este scăzută, aceasta denotă o cerere ridicată la factorul muncă, și respectiv va duce la creșterea costurilor de atragere a forței de muncă.

2.3. Factorii social-culturali

O parte din acești factori au un impact direct asupra activității zonelor economice libere și unul din acest factori este factorul demografic. Deși influența acestui factor este de lungă durată oricum ea este esențială. Conform Anuarului statistic (1), dinamica creșterii populație pe parcursul ultimilor 15 ani este negativă, aceasta înseamnă că în curînd se va micșora oferta de forță de muncă, sau se poate ajunge chiar la un deficit de forță de muncă. Ca urmare, situația demografică nefavorabilă influențează negativ activitatea zonelor economice libere, precum și a situației economice în țară.

O influență importantă asupra activității zonelor economice libere o poate avea și structura populației după mediul de trai (urban, rural). În Republica Moldova structura populației după mediul de trai este de 42,2% în mediul urban și 57,8% în mediul rural. Astfel, concentrația de forță de muncă este mai mare în mediul rural. Deoarece în Republica Moldova distanțele dintre centrele raionale și localitățile rurale nu sunt mari, deschiderea zonelor economice libere în centrele raionale va antrena în activitatea rezidenților o parte considerabilă a populației rurale. În așa fel, va avea loc și dezvoltarea infrastructurii (drumuri, transporturi, etc). Iar o infrastructură dezvoltată la rîndul său este un factor ce va intensifica atragerea investițiilor străine și autohtone.

Apropierea din punct de vedere socio-cultural a populației din Republica Moldova de cea din statele europene prezintă un avantaj pentru mediul investițional în zonele economice libere.

Un aspect forte al acestor formațiuni economice în Republica Moldova este salariul mediu lunar mai mare de cît salariul mediu pe țară. De exemplu, în anul 2014 salariul mediu pe industria prelucrătoare a constituit 4039 lei, pe cînd salariul mediu în zonele economice libere a înregistrat un nivel de 5012 lei (6).

Odată cu atragerea de noi investiții în zonele economice libere cresc și cerințele față de calificarea personalului angajat de către rezidenții acestor formațiuni economice. În acest caz, investitorii preferă de ași pregăti forța de muncă, conform cerințelor proprii. Cu acest scop se

planifică deschiderea Academiei de Meserii a Moldovei din ZEL "Bălți".

Un aspect negativ este migrarea intensivă a populației în afara țării, favorizată în urma Ratificării Acordului de Asociere cu Uniunea Europeană. Astfel, există riscul ca persoanele instruite să părăsescă țara, și astfel se crează o lipsă a forței de muncă calificate. Însă această problemă are și o latură pozitivă și anume faptul că persoanele acumulează experiență, capital și revin ulterior în Republica Moldova cu scopul reinvestirii mijloacelor bănești. În acest scop Guvernul RM a lansat un șir de programe pentru atragerea capitalurilor provenite din străinătate. Un exemplu este programul "Pare" "1+1".

Un alt aspect social este influența zonelor economice libere nu doar asupra economia țării, prin atragerea investițiilor și creșterii exportului, dar și asupra economiei regionale. Astfel, crește bunăstarea populației în regiune și încep să se dezvolte ramurile aferente, așa ca prestarea serviciilor (transport de pasageri, puncte de alimentație publică, centre de distracție, saloane de frumusețe, etc) și industria prelucrătoare a produselor agricole, care la rîndul său antrenează forță de muncă suplimentară.

După cum s-a menționat, amplasarea geografică a zonelor economice libere are o influență decisivă asupra activității acestor formațiuni economice, adică cu cît sunt mai accesibile resursele, inclusiv accesul la diverse căi de transport și infrastructură, cu atît probabilitatea realizării cu succes a proiectelor legate de crearea zonelor economice libere va fi mai mare.

2.4. Factorii tehnologici

În prezent resursele tradiționale implicate în afaceri: omul, utilajele, materiile, mijloacele bănești, se completează cu cea de a cincea resursă - tehnologiile informaționale.

Un alt aspect important îl are efectul globalizării, care impune creșterea vitezei de transfer a cunoștințelor. Astfel, în 2013 apare Strategia de dezvoltare "Moldova Digitală 2020" (7) care prevede asigurarea cu internet de viteză înaltă atuturor localităților din țară.

În prezent, Republica Moldova se află pe locul 6 după viteza de acces la resursele internet, ceea ce prezintă un avantaj în dezvoltarea și atragerea tehnologiilor noi (8).

Un alt aspect favorabil este existența Agenției pentru Inovare și Transfer Tehnologic prin intermediul căreia se elaborează și se reglementează

activitatea în domeniul inovației și a transferului tehnologic.

Pentru securizarea proprietății intelectuale pe teritoriul țării activează Agenția de Stat pentru Proprietate Intelectuală a Republicii Moldova.

Pentru dezvoltarea activității de cercetare-dezvoltare este elaborată Strategia de Cercetare-Dezvoltare 2020. În cadrul acestui document sunt vizate atât aspectele organizatorice ale lucrărilor de cercetare-dezvoltare, cât și sursele de finanțare.

libere ale Republicii Moldova peanii 2002- 2014.

7. *Hotărîrea guvernului Nr. 857 din 31.10.2013 cu privire la Strategia națională de dezvoltare a societății informaționale "Moldova Digitală 2020"*

8. <http://www.moldpres.md/news/2014/10/22/14000301>

CONCLUZII

Prin urmare, analiza **PEST** reprezintă o analiză la nivel macroeconomic ce ține de politica economică a țării și organele de resort, așa ca Ministerul Economiei, ca reprezentant al Guvernului și reprezentanții puterii publice locale. Anume aceste organizații de stat, trebuie să studieze minuțios, înainte de a lansa proiecte de creare a zonelor economice libere, toți factorii de influență (politica externă, infrastructura și accesul la căile de transport, metodele de control, politica fiscală, situația demografică în regiune etc.) ce pot influența activitatea zonelor economice libere.

Scopul final ar trebui să fie crearea unor zone economice libere cu perspective de dezvoltare, cum ar fi ZEL "Bălți" (volumul producției realizate în 2014 - 1113,65 mil. lei) cu subzonele respective și ZEL "Ungheni-Business" (volumul producției realizate în 2014 - 1570,06 mil. lei), dar nu crearea zonelor economice libere care nu au potențial și perspective de dezvoltare, de exemplu ZAL "Otaci-Business" (volumul producției realizate în 2014 – 0 lei), sau crearea unor zone economice libere pentru anumiți agenți economici.

Deci, o zonă economică liberă funcțională îmbunătățește nu doar economia unei regiuni dar reprezintă și o locomotivă a dezvoltării economiei întregului stat.

Bibliografie

1. *Anuarul statistic al Republicii Moldova 2014.*
2. <http://www.quickmba.com/strategy/pest/>.
3. *Legea nr. 440-XV cu privire la zonele economice libere din 27.07.2011.*
4. *Legea Nr. 424 din 16.12.2004 privind revizuirea și optimizarea cadrului normative de reglementare a activității de întreprinzător.*
5. *Legea nr. 235-XVI cu privire la principiile de bază de reglementare a activității de întreprinzător din 20.07.2006.*
6. *Raportul privind activitatea zonelor economice*

Recomandat spre publicare: 17.06.2014.

Analiza PEST presupune o analiza a situatiilor strategice intr-o afacere de succes.

Factorii Politici (P) au o influenta puternica asupra afacerii. Inactul taxelor percepute si al legislatiei in vigoare, precum si gradul de stabilitate politica au o importanta deosebita in ceea ce priveste prosperitatea unei afaceri.

Factorii Economici (E). Cei mai importanti indicatori macroeconomici(inflatie, PIB, somaj, rata dobanzii), nivelul de consum in randul populatiei, preturile administrate, nivelul competitivitatii economice nationale vor avea un impact imens asupra deciziilor in afaceri.

Factorii Socio-culturali (S). La aceasta categorie includem nivelul educational, stilul de viata al populatiei, atitudinea fata de calitate, rata varstei, atitudinea fata de ecologism samd.

Factorii Tehnologici (T). Nivelul tehnologic relevant pentru o afacere cu posibilitatile de proiectare ieftina a produselor si serviciilor promovate de aceasta reprezinta punctul central in cadrul acestor factori. De asemenea, managerii trebuie sa stabileasca impactul tehnologiei actuale asupra distributiei marfurilor, asupra implementarii de noi strategii de advertising samd.

CONTROLUL SI EVALUAREA STRATEGIEI

Controlul strategiei - metode si instrumente de realizare

Odata cu declansarea procesului implementarii strategiei, politicile si procedurile care ghideaza actiunile in fiecare dintre fazele prevazute in planurile strategice nu garanteaza si nu pot asigura conformitatea deplina a rezultatelor acestor actiuni cu standardele fixate, fiind necesare controlul si evaluarea strategiei.

Controlul strategiei are rolul de a evidentia abaterile care apar intre standardele prevazute si realizările in fiecare dintre etapele (fazele) implementarii acesteia, precum si de a asigura corectarea acestora.

Trebuie facuta distinctia intre controlul strategiei si **evaluarea strategiei** prin care se urmareste aprecierea globala a efectelor aplicării acesteia precum si a măsurii in care se dovedeste potrivita pentru dezvoltarea firmei

In conformitate cu prevederile planurilor strategice si a standardelor stabilite, ar trebui sa se realizeze anumite performante strategice incepand cu primele actiuni ale procesului de implemenare a strategiei.

Fata de aceste prevederi se inregistreaza insa abateri. Aceste abateri se masoara si se localizeaza, in functie de momentul in care apar, prin trei tipuri de control:

- control anticipativ
- control al operationalizării strategiei
- controlul strategic propriu-zis.

Analizand concluziile fiecarui tip de control se creaza acea baza care ar putea permite modificarea planurilor strategice si a standardelor, urmand a fi corectate ulterior performantele strategice. Totodata, planurile strategice, standardele si performantele trebuie permanent evaluate.

Trebuie mentionat insa, ca atat controlul strategic cat si evaluarea strategiei nu se produc insa, in practica, potrivit unei anumite succesiuni, intrucat aparitia abaterilor si a diverselor probleme este aleatorie si nu urmeaza lo 242e45c gica planului si programelor strategice.

Controlul anticipativ

Pornind de la definitia generica a controlului strategic, ca fiind *acea secventa a procesului managementului strategic in cadrul careia se urmareste strategia care se aplica, se identifica abaterile aparute si cele potentiale si se fac corectiile necesare pentru a asigura conformitatea performantelor realizate cu standardele stabilite*, se observa ca se contureaza doua

actiuni distincte, identificabile in cadrul oricarui demers de control, indiferent de faza in care el se executa:

- A. Identificarea si localizarea problemelor aparute sau potentiale, intelegand prin aceasta abateri intre standarde/prevederi si performantele realizate;
- B. Efectuarea corectiilor necesare pentru a asigura conformitatea performantelor realizate cu standardele stabilite.

In fiecare dintre aceste doua actiuni se observa o permanenta raportare la anumite standarde. Trebuie mentionat insa ca, in functie de etapa in care se realizeaza controlul, se apeleaza la categorii diferite de standarde. Se impune, asadar, existenta unui sistem clar si coerent de standarde.

Standardele reprezinta elemente/etaloane de comparatie folosite atat in evaluarea planurilor cat si a performantelor.

Exista, asadar, doua categorii de standarde:

- standarde referitoare la planurile strategice;
- standarde folosite pentru evaluarea performantelor strategice.

Prin natura lor si gradul de generalitate ridicat pe care il prezinta, standardele referitoare la planurile strategice permit efectuarea unor aprecieri in termeni generali, precumpanitor calitativi si ele sunt utilizate in realizarea *controlului anticipativ al premiselor si al schimbarilor posibile* ce pot sa apara la nivel de intreprindere identificate in prima faza a procesului de implementare a strategiei.

In aceasta etapa planurile strategice se refera in special la capacitatea celor ce trebuie sa implementeze strategia de a identifica posibilele schimbari ce pot sa apara in sistemul de management al intreprinderii la nivelul organizarii structural-informationale sau in cultura organizatiei si la modul cum vor reusi sa anticipeze ajustarea masurilor de aplicare a strategiei la conditiile concrete din cadrul firmei.

Aceste schimbari, odata identificate trebuie sa se constitue in premise de baza pentru actiunile de aplicare a strategiei, iar valabilitatea lor trebuie oarecum verificata prin actiuni de studiere /control al realitatilor concrete ale intreprinderii, realitati ce vor trebui sa se supuna prevederilor din planurile strategice.

Controlul operationalizarii strategiei

Faza aplicarii (operationalizarii) strategiei poate si ea sa fie marcata de potentiale probleme a caror aparitie ar putea influenta negativ dezvoltarea performantelor dorite vis-à-vis de strategia ce ce implementaza.

In plus, intre perioada aplicarii unei strategii si cea in care rezultatele acesteia incep sa se faca simtite se scurge un anumit interval de timp in care atat situatia interna a firmei cat si conditiile mediului ei, pe baza carora s-a stabilit strategia respectiva, sufera modificari semnificative.

Controlul, in aceasta faza, a operationalizarii strategiei, trebuie sa permita identificarea problemelor generate de aceste modificari si corectarea cursului actiunilor pe baza performantelor intermediare care se inregistreaza succesiv in procesul aplicarii strategiei si, ulterior, in cel al functionarii integrale a firmei pe baza noii strategii.

Aceasta se realizeaza prin urmarirea permanenta a modului in care se infaptuiesc prevederile planurilor strategice, performantele inregistrate comparandu-se cu standardele fixate prin planuri. Cand decalajele de performanta depasesc anumite limite, se iau masuri corective pentru readucerea cursului actiunilor pe fagasul preconizat. Pe masura ce aplicarea strategiei avanseaza, informatiile culese din monitorizarea acestui proces servesc pentru revizuirea strategiei si actualizarea planurilor strategice.

Sistemul de control strategic este axat pe identificarea, pe baza experientei acumulate si a unei analize minutioase a situatiei interne si a conditiilor exterioare ale firmei, a elementelor strategice care prezinta cea mai mare probabilitate de abatere a performantelor reale de la standardele fixate. Aceste elemente constituie, firesc, obiectul celei mai atente monitorizari, pentru fiecare dintre ele trebuind sa fie sesizate 'semnalele timpurii de avertizare'¹ care prevestesc schimbarile ce se vor produce, deci care permit detectarea modificarilor semnificative ale variabilelor corespunzatoare. Sesizarea semnalelor timpurii de avertizare se face pe baza stabilirii unor puncte intermediare de control - sub forma termenelor de executie, a realizarii anumitor performante etc. - care permit constatarea progreselor facute si a dificultatilor intampinate in aplicarea noii strategii si in functionarea firmei pe baza acesteia.

Sistemul de control strategic trebuie sa fie cuprinzator si sa prezinte sensibilitatea necesara pentru a surprinde, la momentul oportun, manifestarea in orice zona a activitatii firmei a semnalelor timpurii; pe aceasta baza, sistemul de control avertizeaza managerii si specialistii strategici asupra iminentei producerii unor schimbari, respectiv abateri de la prevederile planurilor strategice.

Controlul strategic propriu-zis

Rolul controlului strategic este de a alerta managerii firmei, ai unitatii de afaceri strategice sau ai domeniilor functionale cu privire la problemele potentiale nu numai pe perioada aplicarii strategiei dar si pe perioada ce urmeaza operationalizarii acesteia, inainte ca acestea sa nu mai poata fi stapanite.

Cu alte cuvinte sunt verificate performantele. Standardele folosite pentru evaluarea performantelor prezinta anumite specificitati, ele fiind mai putin generale decat cele ce servesc evaluarii planurilor strategice; aceste standarde pot fi cantitative sau calitative si sunt formalizate sau numai conceptualizate de catre manageri si specialisti in planificarea strategica.

Referirea la standardele de performanta permite evidentierea *decalajelor de performanta*, care se produc cand performantele proiectate pe baza strategiei ce se aplica se situeaza sub nivelul celor dorite.

Obiectivele, politicile, procedurile, bugetele pot constitui standarde la care se raporteaza performantele realizate sau cele asteptate. Standardele folosite in activitatea practica sunt de mai multe tipuri²:

a) Standarde fizice, folosite, indeosebi, la nivelul operatiilor, care se exprima, de regula, in marimi cantitative - consumuri materiale, de munca, energetice, si rezultate obtinute (numarul de ore de munca pe unitatea de produs, consumul de combustibil pe unitatea de energie electrica produsa, numarul de produse fabricate pe ora - masina de functionare, numarul de clienti serviti in unitatea de timp etc.). Standardele fizice pot, de asemenea, sa reflecte aspecte calitative ca, de exemplu, durabilitatea unei tesaturi, intensitatea unui colorant etc.

b) Standarde de costuri, care sunt marimi monetare si care se folosesc, de asemenea, la nivelul operatiilor, reflectand dimensiunea valorica a consumurilor de resurse pentru efectuarea diferitelor operatii. Data fiind usurinta utilizarii lor si faptul ca se exprima intr-o unitate de masura unica, cea monetara, standardele de costuri sunt larg folosite sub forma costurilor materiale si a costurilor salariale pe unitatea de produs sau de serviciu, a costurilor unitare directe sau indirecte, a costurilor unitare totale etc.

c) Standarde de capital, care se refera la capitalul de investitii si se prezinta sub forma unor ratio-uri de tipul venitului din investitii, eficientei utilizarii activelor imobilizate, activelor curente raportate la pasivele curente, ponderii investitiilor in active imobilizate in valoarea investitiilor totale, dimensiunii si rotatiei stocurilor etc.

d) Standarde de venituri, care rezulta din exprimarea in valori monetare a volumului vanzarilor; gama standardelor de acest tip este foarte larga, incluzand, de exemplu, valoarea incasarilor pe tona de produs vandut sau pe tona - kilometru marfa transportata, valoarea medie a vanzarilor pe client, in general, sau pe client la nivelul unei anumite zone geografice, valoarea medie a vanzarilor pe lucrator din compartimentul de vanzari etc.

e) Standarde privitoare la realizarea programelor, care se refera la plafoanele cheltuielilor ce pot fi efectuate pentru indeplinirea unor programe ample si complexe de introducere a noilor produse/servicii si tehnologii, de modernizare a echipamentelor existente, de imbunatatire a nivelului calitativ al produselor/serviciilor etc., precum si la termenele intermediare si finale fixate pentru desfasurarea si incheierea programelor respective.

f) Standardele intangibile, care nu sunt exprimate in unitati fizice sau monetare, deci in termeni cantitativi, de aici rezultand dificultati apreciabile de exprimare si de folosire a lor. In randul acestor standarde se inscriu, de exemplu, cele referitoare la imbunatatirea imaginii firmei pe piata, masura in care o campanie promotionala intensa raspunde atat obiectivelor urmarite pe termen scurt cat si celor pe termen lung, cresterea gradului de fidelitate a cumparatorilor pentru produsele/serviciile firmei etc. Apelarea la aceste standarde, exprimate in termeni generali si, in consecinta, destul de vagi pentru raportarea unor performante la ele, se explica prin faptul ca,

atunci când în realizarea acestor performanțe relațiile umane au o importanță determinantă, este dificil să se stabilească și să se măsoare ceea ce este cu adevărat bun și eficient. În asemenea situații, folosirea studiilor minucioase, a testelor, a tehnicilor esanționului etc. permit efectuarea unor aprecieri suficient de obiective cu privire la calitatea relațiilor umane existente în cadrul firmei și practicate de aceasta în raporturile sale exterioare.

Cu cât standardele stabilite cu privire la planurile strategice și, mai ales, la performanțe sunt mai precise și specifice, cu atât evaluarea progreselor făcute în raport cu ele este mai ușoară. De cele mai multe ori, standardele privitoare la performanțe sunt, de fapt, obiectivele propuse a fi realizate. Când obiectivele sunt prea generale pentru a servi drept elemente de referință în aprecierea realizării planurilor strategice, este indicată dezagregarea lor în elemente separate care pot fi folosite drept standarde în operațiile de control.

Descompunerea obiectivelor strategice poate fi continuată dincolo de nivelul operațiilor până la nivel individual, munca fiecărui salariat din cadrul firmei fiind controlată prin standarde de control care se referă la numărul de piese produse sau de lucrări efectuate în unitatea de timp, cheltuielile de materiale înregistrate pe unitatea de produs sau de lucrare, ponderea permisă a produselor rebutate sau a lucrărilor anulate etc. Aceasta demonstrează că principiile controlului strategic sunt aceleași la toate nivelurile ierarhice din cadrul organizației: la nivelurile superioare referința se face la standarde generale, valabile pentru evaluarea realizării unor obiective globale, iar la nivelurile inferioare standardele sunt concrete, permitând evaluarea performanțelor individuale.

Revenind la problema decalajului de performanță, analiza acestuia a fost concepută inițial ca un instrument eficient de control la nivelul firmei, dar progresiv și-a dovedit utilitatea și la nivelul unităților de afaceri strategice și la cel al diviziunilor organizatorice din cadrul acestora.

Evaluarea strategiei

Rolul și obiectivele evaluării strategiei

Evaluarea strategiei reprezintă acea secvență a procesului managementului strategic în cadrul căreia managementul de vârf al firmei apreciază dacă strategia aleasă răspunde integral, în urma aplicării ei, obiectivelor firmei, pe baza comparării rezultatelor înregistrate cu cele prevăzute³.

Definiția dată conduce către ideea că procesul evaluării strategiei trebuie să aibă un caracter permanent. Această cerință este, în primul rând, determinată de faptul că însuși aplicarea și ajustarea unei strategii este un proces continuu, dacă se dorește o adecvare permanentă la condițiile interne și exterioare firmei.

În plus, prin utilizarea continuă a unor metode și instrumente de control strategic asupra strategiei aplicate, se detectează semnalele de avertizare timpurii referitoare la apariția unor decalaje de performanță. Fără controlul strategic, desfășurarea acțiunilor și operațiilor de natură

strategica poate fi compromisă, cu alte cuvinte nu s-ar mai putea interveni cu acțiuni corective de natură să asigure menținerea demersului strategic pe făgașul stabilit.

În acest context, evaluarea strategiei, ca o operație ce continuă acest proces, va pune într-o lumină favorabilă sau nefavorabilă opțiunile strategice efectuate anterior, dezvăluind aspecte uneori nefavorabile privitoare la judiciozitatea criteriilor în raport cu care s-au analizat variantele strategice, la obiectivitatea judecăților de valoare făcute și la temeinicia alegerii strategiei care se aplică.

Toate aceste aspecte se constituie în argumente forte cu privire la importanța realizării evaluării strategiei, evaluare care, de multe ori, poate avea loc numai în condițiile în care managementul de vârf al firmei o dorește cu adevărat, fiind pregătit să facă față unor concluzii nefavorabile⁴.

Managerii cu experiență, care au înregistrat însă performanțe notabile în domeniu, cunosc cât de importantă este evaluarea periodică a justetii cursului de acțiune pe care s-au angajat, astfel încât să-și poată da seama la timp când și dacă trebuie abandonat acest curs (pentru a nu perpetua pierderile și a micșora șansele de redresare) și adoptat unul nou. Acești manageri sunt cei care susțin necesitatea evaluării strategiei și asigură condițiile corespunzătoare efectuării ei.

Mai există și alte rațiuni care recomandă faptul că evaluarea strategiei trebuie efectuată. Acestea tin uneori și de măsura în care remunerarea managerilor este legată de performanțele lor. Când principiile pe baza cărora se stabilește nivelul remunerării lor favorizează vizarea unor obiective cât mai înalte și realizarea performanțelor la nivelul acestora, managerii vor fi profund interesați să facă evaluarea strategiei întrucât vad în aceasta un mijloc eficient de a realiza obiectivele pe care și le-au propus și de a evidenția astfel performanțele pe care le-au înregistrat⁵.

Un alt argument în favoarea efectuării evaluării strategice este că aceasta reclamă un sistem informațional pentru conducere, adecvat, care să furnizeze managerilor informații complete, relevante și oportune cu privire la rezultatele aplicării strategiei, motivându-i și antrenându-i, în acest sens să acorde atenția cuvenită procesului.

Practica a demonstrat că în preluarea și folosirea acestor informații managerii sunt însă selectivi, dând atenție deosebită celor favorabile și luând mai puțin în considerare pe cele care relevă existența unor deficiențe. Latura pozitivă rezidă însă în faptul că atunci când fluxul de informații nefavorabile se intensifică, reflectând apariția și dezvoltarea unor decalaje de performanță îngrijorătoare, managerii sunt obligați să reacționeze și să ia măsurile corective care se impun pentru a aduce cursul desfășurării acțiunilor pe făgașul preconizat.

Totodata, este necesara stabilirea, pentru fiecare dintre nivelurile ierarhice de conducere, a limitelor in cadrul carora decalajele de performanta pozitive sau negative trebuie sa alerteze managerii situati pe aceste niveluri, pentru ca ei sa poata reactiona adecvat.

Practicarea controlului strategic si a evaluarii strategiei se inscrie, astfel, pe coordonatele managementului prin exceptii, bazat pe stabilirea si identificarea situatiilor in care decalajele de performanta aparute fac necesara interventia managerului situat la un anumit nivel ierarhic in cadrul firmei, el ramanand inactiv atunci cand decalajele se inscriu in limitele stabilite pentru nivelul respectiv.

In conditiile schimbarilor, mai ample sau mai restranse, mai frecvente sau mai rare, care se produc in situatia interna si in mediul de actiune a oricarei firme, strategia acesteia, oricat de temeinic a fost fundamentata si formulata, risca sa devina, mai devreme sau mai tarziu, depasita, incapabila sa raspunda adecvat noii situatii. Drept urmare, analiza si revizuirea periodica a strategiei aplicate se impun firesc, fiind necesare noi abordari ale planurilor strategice in vederea imbunatatirii acestora si adecvarii lor la schimbarile produse.

Obiectivul general al evaluarii strategiei este acela de a stabili in ce masura aceasta corespunde misiunii firmei si obiectivelor ei strategice, resurselor disponibile, schimbarilor produse in mediul intern si in cel exterior firmei. Atingerea acestui obiectiv cuprinzator presupune analiza si aprecierea realista a modului in care strategia aleasa satisface urmatoarele cerinte⁶:

- reflecta concordanta planurilor strategice, destinate sa o materializeze, cu misiunea asumata de firma si cu obiectivele pe care aceasta si le-a propus sa le atinga;
- asigura realizarea obiectivelor firmei;
- se bazeaza pe resurse interne suficiente, disponibilitatea cantitativa, calitativa si la anumite termene a acestora fiind apreciata realist si nepusa nici un moment sub semnul intrebarii;
- asigura valorificarea intensa a competentelor distinctive ale firmei, contribuie la imbunatatirea avantajelor ei competitive, la accentuarea punctelor ei forte si la diminuarea punctelor ei slabe;
- asigura fructificarea oportunitatilor importante aparute sau care vor apare in mediul de actiune si evitarea sau reducerea amenintarilor pe care acesta le prezinta;
- se inscrie in tendintele ce se anunta sau se manifesta deja in mediul de actiune al firmei;
- ia in considerare un factor de risc ce se inscrie in limite normale pentru profilul industriei careia ii apartine firma si pentru piata pe care aceasta opereaza;

- este stabilita pentru un orizont de timp judicios ales atat din punctul de vedere al modificarilor previzibile ce se vor produce in situatia interna a firmei, cat si din cel al perspectivei schimbarilor care vor afecta mediul ei de actiune;
- corespunde filozofiei managementului de varf al firmei;
- corespunde valorilor personale si aspiratiilor managerilor si specialistilor firmei in problemele strategice.

Se observa ca cerintele mentionate sunt atat de natura cantitativa cat si calitativa. In functie de masura in care strategia aplicata raspunde acestor cerinte, ea este apreciata corespunzatoare, evidentindu-se, totodata, ajustarile strategice care trebuie operate pentru a o adapta mai bine noilor conditii interne si exterioare si a-i creste astfel functionalitatea.

In conditiile in care la nivel de firma exista un sistem formalizat si coerent de desfasurare a evaluarii strategice este recomandata realizarea procesului respectiv in sase etape⁷, plecand de la ideea ca, in esenta, acest proces consta in a compara strategia existenta cu cele mai bune alternative disponibile si in a decide daca si in ce masura strategia actuala raspunde asteptarilor sau trebuie schimbata:

- analiza ratiunilor pentru care strategia prezenta a fost aleasa;
- identificarea noilor factori interni si externi care reclama modificarea strategiei;
- reevaluarea oportunitatilor externe si a amenintarilor;
- reevaluarea punctelor forte interne, a slabiciunilor si a constrangerilor determinate de resursele disponibile;
- analiza raporturilor risc - recompensa si a aspectelor legate de programarea desfasurarii actiunilor;
- stabilirea modului in care trebuie modificata strategia in lumina conditiilor prezente si a celor viitoare previzibile.

Aceasta abordare logica a procesului evaluarii strategice ofera repere de referinta precise pentru cei insarcinati cu realizarea lui, dar nu propune, in acelasi timp, criterii la fel de precise pe baza carora sa se faca evaluarea.

In aceste conditii se poate afirma ca exista o legatura directa intre calitatea evaluarii strategice (de care depinde calitatea ulterioara a performantelor firmei si pozitia ei competitiva) si instrumentarul metodologic folosit in procesul evaluarii dar, mai ales, de capacitatea firmei de a se autoaprecia si de a invata din propria experienta strategica.

Ca secventa finala a procesului managementului strategic, practica a demonstrat ca evaluarea strategiei poate fi conceputa fie ca o parte integranta a proceselor organizationale de

planificare, executie a planurilor si programelor, control al indeplinirii acestora si revizuire a lor, fie se poate desfasura ca un exercitiu analitic, oarecum de sine statator, efectuat, frecvent, de consultanti exteriori firmei.

Criterii de evaluare a strategiei

Demersul evaluarii strategiei trebuie tratat in complexitatea lui, deoarece vizeaza in primul rand, valabilitatea acesteia pe termen lung, chiar daca ea va fi supusa unor ajustari in perioada imediat urmatoare. Este de dorit evitarea unei concepii, pe care o impartasesc numerosi manageri actuali si care se refera la validarea strategiei prin prisma rezultatelor inregistrate pe termen scurt, viziune care este eronata si poate conduce, mai devreme sau mai tarziu, la incapacitatea de a da raspunsuri adecvate unor schimbari.

Intr-o viziune simplista, evaluarea strategiei semnifica aprecierea performantelor inregistrate dupa incheierea aplicarii acestei strategii, performante care se refera, in principal, la nivelul ratei profitului, ritmul de crestere a firmei, modificarile segmentului de piata acoperit, etc. O asemenea abordare este insa profund deficitara, prin faptul ca nu ia in considerare un element central al oricarei strategii si anume influenta *factorilor cheie* care determina atat performantele curente cat, mai ales, perspectivele sanatatii economico-financiare a firmei si ale dezvoltarii acesteia pe termen lung.

Acesti factori nu sunt usor observabili si masurabili, fapt ce face ca exercitiul evaluarii strategice sa fie complex si dificil. Constientizarea la timp de catre membrii managementului de varf al firmei si, prin acestia, de catre toti managerii din cadrul ei, a importantei si influentei determinante a *factorilor strategici critici*, este o premisa sine qua non a prevenirii situatiilor in care reactiile firmei, de raspuns eficace la oportunitati si amenintari strategice care i-ar afecta rezultatele curente, sa fie prea tarzii.

Evaluarea strategiei trebuie facuta, in consecinta, in raport cu anumite criterii⁸ care sa faca referire explicita la factorii cheie de influenta si sa le evidentieze impactul pe termen lung asupra functionarii firmei. In esenta, evaluarea strategiei trebuie sa se finalizeze cu concluzii clare privind urmatoarele elemente majore:

- judiciozitatea obiectivelor afacerii;
- masura in care planurile strategice si politicile organizationale majore sunt adecvate;
- masura in care rezultatele inregistrate pana in prezent dupa aplicarea strategiei confirma sau infirma presupunerile esentiale pe baza carora aceasta a fost stabilita.

Conturarea concluziilor, privitoare la aceste elemente, definitorii pentru calitatea strategiei ce se evalueaza, are sanse sa fie corecta daca se iau in considerare urmatoarele aspecte⁹:

- fiecare strategie este unica, valabila doar pentru circumstantele interne si exterioare firmei pentru care a fost proiectata; in consecinta, nu se poate absolutiza calificativul

'buna' sau 'rea' dat unei strategii, acesta fiind valabil doar pentru situatia specifica firmei in cauza si pentru conditiile concrete ale existentei si activitatii ei;

- pentru o buna parte din manageri, stabilirea obiectivelor este mai usoara decit evaluarea realizarii lor, probabil si ca urmare a inclinatiei lor precumpanitoare spre rezolvarea problemelor si mai putin spre structurarea problemelor; in consecinta, managrii nu trebuie sa piarda din vedere ca strategia este orientata spre realizarea anumitor obiective si ca evaluarea ei se face in raport cu realizarea obiectivelor respective;
- concluziile evaluarii strategiei aplicate de firma pot genera situatii conflictuale in cadrul acesteia, pe motivul capacitatii echipei de evaluare de a face judecati de valoare obiective, de larga cuprindere si profunda rezonanta; in consecinta, managementul trebuie sa se implice efectiv in procesul de evaluare si sa recepteze concluziile evaluarii ca un sprijin real pentru eforturile de ajustare adecvata a strategiei analizate.

In scopul de a facilita conturarea concluziilor corecte privitoare la elementele mentionate mai sus, R. Rumelt propune patru criterii cuprinzatoare, la care sa se refere demersul evaluarii strategice. Propunerea pleaca de la premisa ca o strategie reprezinta un ansamblu coerent de obiective, planuri si politici, care, luate impreuna, definesc scopurile firmei si viziunea managementului de varf al acesteia cu privire la perspectivele ei de supravietuire si succes. Totodata, autorul citat subliniaza ideea ca strategia, astfel definita, reprezinta *reactia specifica a firmei la mediul ei competitiv*.

Criteriile propuse sunt [10](#) :

a) **Coeziunea.**

Conform acestui criteriu pentru a fi unitara si coerenta, strategia trebuie sa prezinte obiective si politici reciproc concordante.

Strategia coerenta constituie o premisa determinanta pentru crearea si consolidarea in cadrul firmei a unui climat fertil de intelegere, coordonare si orientare unitara a eforturilor, foarte important pentru reusita aplicarii strategiei si pentru rezultatele pe care aceasta le produce. Lipsa de unitate a elementelor componente ale unei strategii poate sa nu para, totusi, grava din moment ce practica a demonstrat existenta multor strategii care, chiar daca nu au fost explicit formulate si foarte coerente, au evoluat totusi satisfactor prin ajustari efectuate spontan. Coerenta strategiei se manifesta inasa, finalmente, in nivelul ridicat de eficienta cu care se desfasoara activitatea firmei, greu de atins in conditiile lipsei de unitate a elementelor care dau continut strategiei respective.

Un exemplu ilustrativ, in acest sens, il ofera situatia firmelor din industriile de inalta tehnologie, care pot opta pentru o strategie de produs tehnologic-intensiv, deci care incorporeaza un volum apreciabil de munca de cercetare-dezvoltare si este, in consecinta, scump si vandabil in cantitati mici, sau pentru una de produs standardizat, cu costuri mai reduse de fabricatie, deci cu preturi mai mici si cu volume ale vanzarilor mai mari; lipsa de claritate in formularea strategiei, deci in optiunea strategica efectuata, poate genera, in acest caz, conflicte in cadrul firmei intre departamentele de marketing, cercetare-dezvoltare, productie si vanzari.

Disputele intre departamente sunt reflexe atat ale lipsei de coordonare manageriala, cat si ale incoerentei strategiei adoptate. Combaterea acestor deficiente este posibila prin mai buna cooperare intre membrii echipei manageriale, realizarea unor compromisuri intre departamentele aflate pe pozitii divergente si practicarea unor delegari de autoritate adecvate.

Coerenta strategiei presupune, de asemenea, si convergenta valorilor pretuite de grupul managerial al firmei si obiectivele acesteia. Nu putine sunt cazurile in care formularea strategiei, la care a participat grupul managerial potrivit filozofiei sale manageriale, nu serveste intru totul realizarii obiectivelor. O situatie tipica, in acest sens, este cea in care cresterea rapida a firmei intampina rezistenta multor cadre de conducere intrucat depasirea unui anumit prag dimensional al volumului afacerilor face dificila, daca nu chiar imposibila, conducerea informala a operatiilor, cand acel prag dimensional este depasit, numeroase cadre de conducere incearca simtamantul de pierdere a autoritatii in sectorul lor de activitate, fapt ce explica reactia lor.

b) *Consonanta.*

Conform acestui criteriu strategia trebuie sa constituie un raspuns de adaptare la mediul extern si la schimbarile majore care se produc in cadrul acestuia.

Raporturile firmei cu mediul ei de actiune se manifesta pe doua planuri: pe de o parte, firma trebuie sa se adapteze si sa fie in armonie cu mediul; pe de alta parte, ea infrunta alte firme care fac parte din acest mediu. Acest dublu caracter al relatiilor firmei cu mediul isi gaseste echivalentul in doua conceptii in care se face alegerea strategica si in doua abordari ale evaluarii strategiei.

Prima conceptie se concentreaza asupra misiunii firmei, analiza urmarind schimbarile in timp ale conditiilor economice si sociale si impactul acestora asupra sanselor de realizare a misiunii, in timp ce a doua se focalizeaza asupra pozitiei competitive a firmei, obiectul analizei fiind, de asta data, cel al diferentelor existente intre firme la un anumit moment. R. Rumelt numeste strategiile corespunzatoare celor doua conceptii si abordari 'generice' si, respectiv, 'competitiva'.

Consonanta, sau armonizarea firmei cu mediul ei de actiune, presupune abordarea specifica strategiei generice, sarcina evaluatorului fiind, in acest caz, de a examina relatiile economice firma-mediul si de a determina daca valoarea creata este suficienta pentru sustinerea strategiei.

Dificultatea majora in evaluarea strategiei in raport cu criteriul consonantei acesteia cu mediul de actiune a firmei este ca amenintarile pe care le reflecta unele tendinte ale mediului se repercuteaza asupra unui intreg grup de firme concurente, perceperea lor facandu-se abia dupa ce pierderile provocate au atins proportii apreciabile. Avantajul, in acest sens, al firmelor care au portofoliul afacerilor diversificat este ca sistemul lor intern de control si evaluare provoaca managementul de varf sa analizeze mediul de actiune pe planuri mult mai largi, performantele firmei fiind judecate nu numai in raport cu firmele concurente dar si cu cadrul general economic.

O alta dificultate, specifica raportarii la acest criteriu, este ca analiza tendintelor mediului nu reuseste sa evidentieze schimbarile cu adevarat critice care genereaza amenintari majore pentru firma si care rezulta din interactiunile ce apar intre tendintele manifestate pe diferite planuri ale mediului si in diferite industrii; de exemplu, aparitia supermarket-urilor s-a produs numai dupa ce dezvoltarea industriei de automobile si a celei de frigidere si congelatoare au facut posibila efectuarea cumparaturilor in volume din ce in ce mai mari.

Criteriul consonantei presupune deci analiza tendintelor majore care se manifesta in mediul de actiune al firmei si care afecteaza intreaga industrie. Consonanta strategiei cu mediul poate fi cel mai bine evaluata prin intelegerea de fond a ratiunii pentru care firma exista si apoi prin determinarea impactului probabil pe care tendintele majore si schimbarile efective din mediu il vor avea asupra acesteia.

c) ***Avantajele.***

In conformitate cu acest criteriu strategia trebuie sa asigure crearea si/sau mentinerea avantajului competitiv al firmei in domeniul ei de activitate.

Intr-o abordare specifica managementului strategic, o strategie cu adevarat competitiva este aceea capabila sa creeze si sa valorifice adecvat acele avantaje ale firmei care sunt greu de egalat de catre alte firme concurente.

d) ***Fezabilitatea.***

Acest criteriu porneste de la ideea ca, pentru a fi acceptabila, strategia nu trebuie sa suprasolicite resursele umane, financiare si fizice disponibile ale firmei si nici sa genereze probleme insurmontabile.

Fezabilitatea financiara se evalueaza cel mai usor, intrucat cuantificarea resurselor financiare nu ridica probleme deosebite si, in plus, acestea constituie prima restrictie in raport cu care se testeaza strategia in ansamblu.

Nu trebuie trecute totusi cu vederea, in privinta *resurselor financiare*, posibilitatile oferite de abordarea creativa a acestora, in privinta resurselor financiare, posibilitatile oferite de abordarea creativa a acestora, in sensul gasirii unor instrumente si mecanisme care sa amplifice chiar temporar resursele existente si sa genereze astfel avantaje competitive¹¹.

Cea mai dificila de evaluat este, evident, fezabilitatea strategiei din punctul de vedere al *resurselor umane*, al abilitatilor pe care personalul firmei le poseda si le pune in slujba aplicarii si materializarii strategiei.

Prezentarea detaliata, facuta de R. Rumelt, a continutului si modului de utilizare a criteriilor propuse de el le-a impus, in prezent, ca instrumente de evaluare a strategiei firmei la care se face cel mai frecvent apel.

Trebuie totusi mentionat faptul ca au existat opinii premergatoare, a caror valabilitate se mentine si astazi, care au propus alte criterii. Reperele precedente avute in vedere au fost formulate sub forma unui set de sase criterii pentru *evaluarea unei strategii la scurt timp dupa ce aplicarea acesteia a fost incheiata*, si anume¹²:

- ***Concordanta interna*** – criteriu ce vizeaza posibilitatea ca fiecare politica de implementare a strategiei sa poata fi circumscrisa unui model integrat.
- ***Concordanta cu mediul*** – vizeaza corpondenta dintre fiecare politica si restrictiile curente ale mediului.
- ***Oportunitatea*** – in conditiile resurselor existente la nivel de firma, se urmareste gradul in care strategia implementata a asigurat folosirea mai eficace a resurselor critice.
- ***Acceptabilitatea gradului de risc*** – pornind de la valorile impartasite de managerii firmei cu privire la asumarea riscului, se analizeaza gradul in care strategia corespunde preferintelor lor.
- ***Caracterul adecvat al orizontului de timp*** – criteriul vizeaza scopurile de atins si termenele cele mai potrivite pentru implementarea strategiei
- ***Utilitatea*** – criteriul vizeaza realizarea obiectivelor firmei

Criteriile mentionate sunt, cu o exceptie, masuri calitative privitoare la modul in care a fost aplicata strategia si la rezultatele pe care aceasta le genereaza dupa implementare, criteriul utilitatii fiind unul cantitativ, pe termen lung

Evidentierea criteriilor calitative, propuse pentru evaluarea procesului de aplicare a unei strategii si a rezultatelor generate de aceasta, evidentiaza caracterul general, uneori destul de vag, al acestui demers. In ciuda acestui caracter, criteriile mentionate constituie *repere utile de referinta atat pentru manageri cat si pentru specialistii in evaluare strategica*, intrucat subliniaza problemele majore pentru care factorii decizionali cu formularea strategiei si cei insarcinati cu aplicarea acesteia trebuie sa manifeste o sensibilitate deosebita.

Evaluarea strategiei semnifica, asa cum s-a precizat, compararea rezultatelor generate de strategia aplicata cu obiectivele stabilite la inceputul procesului managementului strategic. Cea mai relevanta evaluare pe termen lung este, neindoielnic, cea *cantitativa*, care evidentiaza, in

limbajul sec dar riguros al cifrelor, capacitatea strategiei alese de a genera rezultate care releva imbunatatirea sau inrautatirea situatiei economico-financiare a firmei si a pozitiei ei competitive.

De asemenea, evaluarea din punct de vedere cantitativ a eficacitatii strategiei firmei se poate realiza comparand rezultatele inregistrate in urma aplicarii strategiei cu cele obtinute de firma inaintea angajarii ei in procesul aplicarii, precum si cu rezultatele altor firme concurente.

Comparatia se poate face cu privire la nivelul unor indicatori cum sunt: profitul net, rata profitului, rata de crestere a volumului vanzarilor, rata innoirii produselor/serviciilor; pretul unei actiuni; castigul pe actiune, rata dividendelor; venitul din capital, gradul de indatorare, productivitatea muncii nivelul mediu de salarizare , rata fluctuatiei salariatilor etc.

Evaluarea strategiei, pe baza compararii rezultatelor generate de aceasta cu cele anterioare relevate de statisticile firmei sau cu cele ale altor firme din industria de profil, poate fi completata utilizand si alte metode ca, de exemplu, analiza riscului, utilizarea testelor de sensibilitate, modelarea economico-matematica, simularea, construirea matricelor de rezultate.

Evaluarea *complexa, globala a calitatii strategiei* se poate realiza folosind mai multe criterii de referinta, situatie in care demersul devine mai dificil si trebuie sa se refere la urmatoarele aspecte:

- justetea si corectitudinea judecatilor de valoare cu privire la alternativele strategice disponibile si la optiunea strategica finala;
- consecventa dovedita in raportarea la criteriile de analiza si evaluare a alternativelor strategice avute in vedere;
- realismul analizei punctelor forte si a slabiciunilor firmei, precum si a oportunitatilor si amenintarilor mediului, pe baza careia au desemnat strategia de urmat;
- in ce masura strategia aleasa a asigurat valorificarea cea mai buna a resurselor avand in vedere si cat de puternica a fost restrictia celor disponibile pentru optiunea strategica;
- receptivitatea factorilor responsabili la semnalele timpurii de avertizare privitoare la producerea iminenta a unor schimbari tehnologice, economice, financiare, sociale, ecologice, legislative etc., si cat de prompti s-au aratat in operarea modificarilor corespunzatoare in planurile si programele strategice;

- gradul de realism dovedit in alegerea orizontului de timp pentru care s-au stabilit planurile si programele strategice, tinand seama de disponibilitatea si pertinenta informatiilor statistice si perspective privind problemele strategice cheie;

- constanta preocuparii pentru asigurarea avantajelor competitive sustenabile si cat de constanta a fost prioritatea acordata problemelor pe termen lung in raport cu cea consacrata problemelor curente;
- eficienta leadership-ului practicat in cazul strategiei alese;
- modalitatile concrete de esalonare a responsabilitatilor strategice la nivelul managementului de varf, al celui mediu si al celui operational, si rigurozitatea raporturilor in domeniul aplicarii strategiei intre cele trei niveluri manageriale;
- amploarea si consistenta in explicarea pentru toti salariatii firmei a necesitatii schimbarilor strategice, a continutului strategiei, a politicilor si procedurilor aferente, a rezultatelor strategice asteptate;
- receptivitatea factorilor de decizie la opiniile, sugestiile, recomandarile, reticentele exprimate de salariatii cu privire la obiectivele strategice, strategia, politicile, procedurile etc. stabilite si masura in care ideile valoroase si-au gasit fructificarea adecvata in efectuarea unor ajustari corespunzatoare ale elementelor strategice mentionate;
- efectul stimulator al sistemului de motivare adaptat cerintelor aplicarii strategiei si obtinerii rapide pe baza acesteia a unor performante superioare;
- viabilitatea dovedita de sistemul adecvat evaluarii strategice si receptivitatea factorilor de conducere la semnalele pozitive si negative rezultate in urma evaluarii.

In concluzie, se poate spune ca, prin analiza modului in care a fost fundamentata si efectuata optiunea pentru strategia existenta a firmei, in care s-au evaluat punctele forte si slabiciunile firmei, precum si oportunitatile si amenintarile mediului de actiune, identificandu-se cele mai potrivite cai de actiune pentru valorificarea acestora, evaluarea strategiei este recomandata ca un test indispensabil al calitatii acesteia cat si al prestatiei manageriale legate de aplicarea acestei strategii.

Teste de verificare a cunostintelor

1. *Definiti notiunile de control al strategiei si evaluare a strategiei.*
2. *Ce reprezinta standardele in procesul de control strategic?*
3. *In ce consta controlul anticipativ?*
4. *Care este rolul controlului operationalizarii strategiei?*
5. *Care sunt principalele categorii de standarde la care se raporteaza performantele strategice?*
6. *Definiti rolul si obiectivele evaluarii strategiei?*
7. *Care sunt etapele evaluarii strategiei?*
8. *Care sunt criteriile utilizate in evaluarea strategiei?*
9. *Explicati criteriul de coeziune.*
10. *Explicati criteriul de consonanta.*