

Managementul Strategic al Fabricatiei Mecanice

**TAF
MTP
IMFM**

MANAGEMENT STRATEGIC

CUPRINS-NOTE DE CURS

Cap	Titlul
1	<u>NOȚIUNI INTRODUCTIVE</u>
2	<u>CONCEPTE DE BAZĂ ÎN MANAGEMENTUL STRATEGIC</u>
3	<u>POLITICI ȘI STRATEGII</u>
4	<u>PREVIZIUNEA STRATEGICĂ</u>
5	<u>ANALIZA MEDIULUI EXTERN AL ORGANIZAȚIEI</u>
6	<u>ANALIZA INTERNĂ A ORGANIZAȚIEI</u>
7	<u>MANAGEMENTUL DECIZIEI ÎN AFACERI</u>
8	<u>SUPORTUL (LOGISTICA) MANAGEMENTULUI AFACERILOR</u>

Cap.1 NOȚIUNI INTRODUCTIVE

1.1. ORGANIZAȚIA. ORGANIZAȚIA INOVATIVĂ

1.1.1 Definirea conceptului de organizație

Este cunoscută astăzi o diversitate largă de sisteme de organizare în entități dintre cele mai simple până la cele mai complexe (de la asociații familiale la corporații sau concerne). Indiferent de mărimea acestora, vom folosi o singură formă de reprezentare a lor aceea de **organizație**.

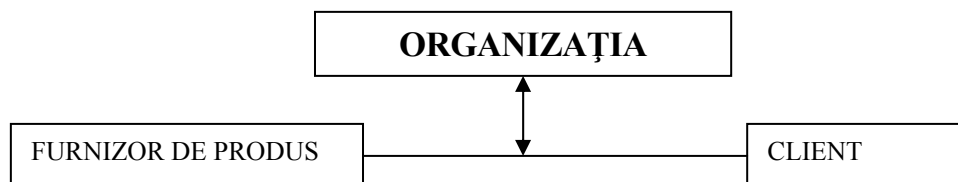
Firma- o entitate cu propriul său domeniu strategic care cuprinde aspectele economice și tehnice care influențează dimensiunea ofertei de produse, gradul de penetrare al pieței, nivelul de know-how, competențele deținute, necesare sau acumulate de-a lungul activității reprezintă

Întreprinderea reprezintă o reuniune de firme și organizații autonome.

Organizația este entitatea care cuprinde structura umană cu aspectele socio-psihologice, cu o cultură proprie reprezentată de valori, credințe, așteptări, simboluri, cu structură proprie care se referă la aspectele tangibile ale organizației, la politicile sale și la sistemele formale de conducere și control, la structura ierarhică.

După Gary Johns organizațiile sunt invenții sociale destinate realizării unor scopuri comune prin efort de grup.

ORGANIZAȚIA reprezintă un colectiv de oameni într-o structură proprie de organizare care lucrează împreună pentru realizarea unor obiective comune în scopul obținerii unui produs destinat unui client.



Companie- această denumire vine din limba franceză „compagne”, cuvânt format din „com” care înseamnă împreună și „panis” care înseamnă pâine. Cu alte cuvinte „compagne” înseamnă a lucra împreună și a împărți pâinea care rezultă din efortul combinat al oamenilor.

1.1 .2 Organizația ca sistem

Orice organizație poate fi abordată din punct de vedere **sistemic**, adică putem identifica mărimile caracteristice proprii sistemului: **mărimi de intrare, mărimi de stare și mărimi de ieșire**.

Modelul generalizat al sistemului organizație este ilustrat în figura 1.1.

Mărimile de intrare sunt supuse unui proces de transformare specific fiecărei organizații (know-how-ul organizației) și care la un anumit timp se transformă în

valori cunoscute sub numele de mărimi de stare având la bază mecanisme și legi ce țin sub control procesul. Mărimile de intrare reprezintă în general valoarea adăugată înglobată în produs ce poate fi tangibil sau intangibil

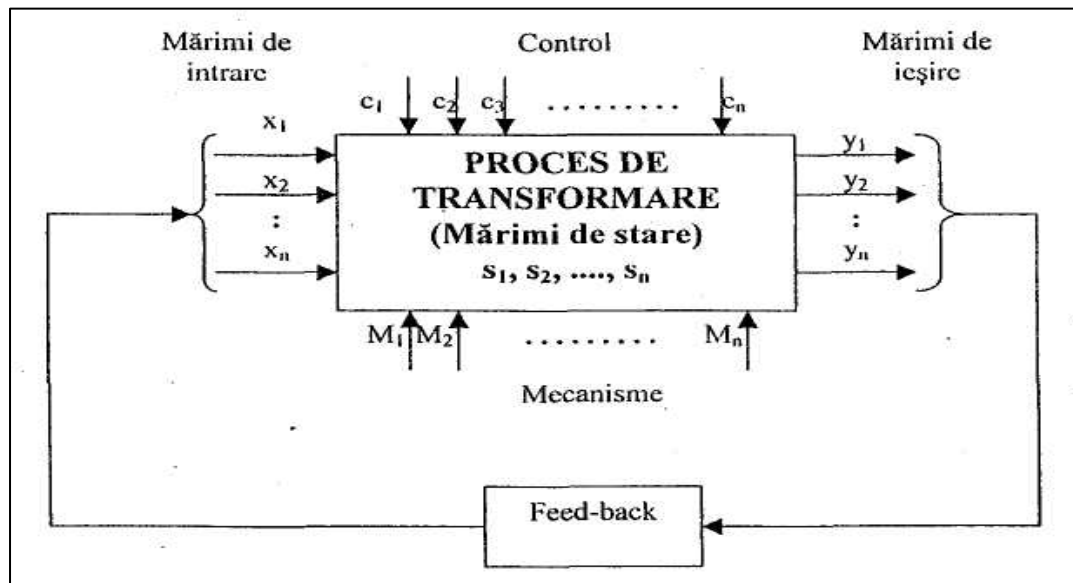


Fig. 1.1 Modelul generalizat al sistemului organizație

$$Y = f(x, s)$$

Cele trei dimensiuni ale rezultatelor organizației sunt :

- produsul;
- piața;
- canalele de distribuție.

Un produs nu există, economic vorbind, decât în cadrul unei piețe, piața pe care este adus prin intermediul unui canal de distribuție.

Cunoștințele (know-how-ul) reprezintă resursa de bază a organizației. Cunoștințele reprezintă mai mult decât o tehnologie (o aplicație a științelor exacte) care constituie o formă a cunoașterii. Pentru a cunoaște o organizație sunt necesare a fi cunoscute următoarele elemente:

- analiza rezultatelor, veniturilor și resurselor;
- analiza centrelor de cost și a structurii costurilor;
- analiza de marketing;
- analiza cunoștințelor (know-how-ul).

Organizația este un fenomen natural, ci unul creat de societate, de aceea evenimentele nu sunt distribuite după curba normală (Gauss) ci sunt concentrate la extreme (curba Pareto). Exemplu: îl reprezintă faptul că grupul cel mai mare de specialiști în vânzări se ocupă de produsele greu vandabile, pe când de produsele viitorului nu se ocupă nimeni (produsul care se vinde bine în prezent). Există de asemenea concepția greșită că un produs care se vinde bine acum nu are nevoie de atenție sau de eforturi suplimentare.

1.1.3 Organizația inovativă

Performanța economică reprezintă funcția specifică, contribuția organizației și motivul existenței acesteia.

Sarcina economică se referă la trei aspecte principale:

- eficientizarea organizației (organizația trebuie să devină mai eficientă);
- descoperirea potențialului organizației (potențialul ei trebuie evaluat corect și exploatat la maximum);
- conceperea viitorului organizației (organizația trebuie transformată într-una complet diferită pentru un viitor diferit).

Pornind de la ideea că totuși nu eficiența este problema prioritară a unei organizații, ci eficacitatea, adică nu cum să facem lucrurile bine ci cum să descoperim lucrurile bune pe care trebuie să le facem și cum ne concentrăm resursele și eforturile asupra lor, vom descoperi ideea de **organizație inovativă**, care își orientează întreaga activitate către client fructificându-și cu maximă responsabilitate ocaziile dintre care cele mai reprezentative sunt inovațiile.

Organizația inovativă este aceea care abordează marketingul global pentru că știe că *cel mai bun cunoscător al marketingului este clientul*, deci este nevoie să-1 cunoaștem pe client *care cumpără satisfacția și nu produsul în sine*.

Inovația rezidă în special din maximizarea oportunităților organizației, iar o organizație a viitorului este aceea care diferă de cea care există în prezent. La aceasta mai putem adăuga și faptul că experiența trecutului este bună dar viitorul este întotdeauna diferit.

Realizarea performanțelor economice ale unei organizații rezultă din:

- elaborarea unui plan de lucru privind obiectivele organizației,
- domeniile de performanță,
- prioritățile,
- strategiile
- numirea persoanelor responsabile cu implementarea programelor de performanță.

1.2. Competiție și competitivitate

1.2.1 Competiția

Într-un sistem al economiei de piață în care se identifică un număr mic de învingători și un număr mare de competitori, lupta pentru supraviețuire este aprigă. Realitatea demonstrează că la fiecare aproximativ 100 de organizații, 75 dispar înainte de a-și sărbători cea de a 5-a aniversare. Aceasta este efectul competiției și are drept cauză principală erorile de management.

Cadrul organizațional al desfășurării competiției o reprezintă piața liberă în care clientul de astăzi, educat, este principalul arbitru.

Rezultatul competiției este creșterea stării globale a bunăstării sociale atât al furnizorilor cât și a clienților cu implicații pozitive asupra mediului social și mediului natural.

Principiul maximizării profitului pentru producător și principiul maximizării utilității pentru client îi face pe fiecare din ei să acționeze concret pe o piață reală anume și nu pe alta. În funcție de preț, distanță, calitate, concurență, competitori.

În funcție de mărimea competitorilor vom putea identifica competiția la nivelul:

- entităților simple (ale indivizilor) adică **competiție la nivel nanoeconomic**;
- **competiția la nivel microeconomic** (organizații mici);
- **competiția la nivel minieconomic** (organizații mari);
- **competiție la nivel macroeconomic** (ramuri ale unei economii naționale).

Piața financiară și piața electronică

O competiție în timp real este greu de realizat cu un număr foarte mare de competitori care își oferă produsele lor fizice potențialilor clienți. Aceste oferte de produse fizice se realizează în contextul în care producătorul și clientul sunt față în față cu produsele și cererile proprii.

Dezvoltarea sistemelor informatice și de comunicare a venit ca o consecință a nevoii de vehiculare a unei cantități tot mai mari de informație care trebuie cunoscută pentru a putea ia decizii cât mai aproape de realitate.

Astfel, **comerțul electronic**, o consecință a nevoii de realiza tranzacții în timp real a creat așa numita „piață electronică”. Nucleul comerțului electronic este reprezentat de acest tip de produse realizate, comandate, livrate și plătite digital - „full digital business”. Dezvoltarea acestui nucleu este cea care impune ritmul și dezvoltarea infrastructurii pieței electronice, a legislației specifice privind dreptul de proprietate, impozitarea tranzacțiilor, obligațiile producătorului și protecția clientului. În această nouă tehnologie se creează produsele digitale ce sunt căutate de către clienți pe calea Internetului care devine și calea adecvată, ieftină și rapidă de livrare a produsului.

Din punct de vedere al tipului de competiție care se desfășoară pe piața electronică, unii specialiști o privesc pe aceasta ca pe unul dintre puținele exemple din realitate care prezintă trăsăturile unei competiții perfecte.

1.2 .2 Competitivitatea

Competitivitatea reprezintă conceptul asociat competiției, sau constituie calitatea pe care a dobândit-o un produs în urma participării sale la competiție.

Factorii primari ai competitivității unui produs îl reprezintă prețul și calitatea iar volumul desfacerilor și profitul caracterizează într-un anumit sens dimensiunea factorului economic în discuție. La acestea se poate adăuga termenul de livrare al produsului ca factor primar. Factorii principali care controlează factorii primari ai competitivității se referă la:

- volumul producției
- tehnologie;
- management;
- strategia care determină volumul producției pe o structură dată și pe tehnologia utilizată.

La acestea pot fi adăugate o serie de factori esențiali ce oferă o imagine mai clară a organizației competitorilor.

1.3 Eficiență și eficacitate

În condițiile insuficienței resurselor - realitate a economiilor contemporane - avantajul concurențial nu este condiția decisivă care determină supraviețuirea organizației, ci accesul acesteia la resurse și competențe. Raționalitatea sau eficiența utilizării resurselor derivă tocmai din insuficiența și raritatea lor.

O economie este eficientă dacă este organizată în așa fel încât să ofere consumatorilor bunurile și serviciile pe care le doresc, folosind resursele și tehnologiile existente.

Eficiența definită astfel mai este cunoscută sub denumirea de „eficiență sau optim Pareto” după numele economistului italian Vilfredo Pareto (1848-1923), care a folosit pentru prima oară acest concept. Eficiența repartitiei (sau eficiența) caracterizează o situație în care reorganizarea producției nu mai poate avea un efect pozitiv asupra cuiva, fără ca ea să producă efecte negative asupra altcuiva. Altfel spus, dacă economia funcționează în mod eficient, este imposibil să reorganizăm producția și consumul astfel încât toată lumea să aibă de câștigat. S-a ajuns la concluzia, extrem de importantă, că pe piețele perfect concurențiale, resursele se repartizează în mod eficient.

Există două condiții mai importante care vor trebui îndeplinite, dacă vrem să atingem eficiența economică: **eficiența productivă și eficiența alocativă.**

- **Eficiența productivă** se referă la realizarea în condiții de eficiență a oricărui pachet de produse care este obținut. Eficiența productivă se întâlnește atunci când este practic imposibilă realocarea resurselor.

Prima condiție pentru ca o organizație să aibă o eficiență productivă este ca ea să producă orice nivel de producție, în condițiile minimizării costului.

De obicei, în procesul de luare a deciziilor atât în mediul afacerilor, cât și în politicile guvernamentale se întâlnesc trei tipuri diferite de concepte de eficiență productivă. Acestea sunt **eficiența economică de proiectare, cea tehnică și cea economică.**

- **Eficiența de proiectare** se referă la cantitatea fizică dintr-un anumit factor de producție-cheie care este utilizat în producție. De exemplu, eficiența de proiectare a unui motor se referă la raportul dintre cantitatea de energie din combustibilul ars de către motor și cantitatea de energie utilizabilă produsă de către motor.

- **Eficiența tehnică** este corelată cu cantitatea fizică a tuturor factorilor utilizați în procesul de producere a unui anumit produs. O metodă particulară de a produce o producție dată este tehnic ineficientă dacă există alte căi de a produce producția care va utiliza mai puțin din cel puțin o intrare, neutilizând, în același timp, mai mult din altele.

- **Eficiența economică** - după cum am sesizat - este corelată cu valoarea tuturor intrărilor utilizate în producerea unei producții date. Producerea unei anumite cantități este economic eficientă dacă nu există o altă cale de a obține acea producție care va utiliza o valoare totală mai mică a factorilor de producție.

- **Eficiența alocativă** se referă la alocarea resurselor între produse. Cu alte cuvinte, eficiența alocativă se referă la alegerea între diversele puncte alternative de pe curba posibilităților de producție (limita maximă, până la care o economie/o organizație poate să producă în condițiile resurselor date). Eficiența alocativă este definită din perspectiva imposibilității de a se schimba alocarea resurselor într-un astfel de mod încât o persoană să se afle într-o situație bună, fără ca o altă persoană să se afle într-o poziție mai proastă.

Eficacitate

Contribuția managementului nu se rezumă doar la sporirea eficienței. O a doua finalitate a sa o reprezintă eficacitatea. Acest concept **desemnează realizarea obiectivelor și sarcinilor ce revin managementului în condițiile temporale și calitative prestabilite.**

De remarcat că nu întotdeauna eficacitatea se suprapune cu eficiența. Pot să realizez o sarcină managerială prestabilă, adică să fiu eficace, chiar dacă raportul venituri-cheltuieli este defavorabil organizației. Cu toate acestea, prin consecințele sale, îndeplinirea sarcinii este deosebit de utilă organizației chiar dacă nu este suficientă.

Atingerea eficacității și eficienței organizației din România, corespunzător noilor condiții ale trecerii la economia de piață, pe baza modernizării managementului, impune modificări în toate componentele sale. Pe lângă perfecționările subsistemelor de management, este necesară acționarea pe mai multe planuri la nivelul ansamblului sistemului de management al organizației:

- proiectarea și re-proiectarea pe baze rigurose științifice a sistemului de management al organizației;
- re-modelarea strategiilor și politicilor organizațiilor;
- completarea și modernizarea instrumentului de management;
- raționalizarea procesului decizional;
- intensificarea componentei operaționale a muncii de management;
- pregătirea la un nivel superior a managerilor;
- promovarea leadershipului performant;
- re-modelarea culturii manageriale și organizaționale.

1.4 Modele de gândire

Un model de gândire reprezintă o structură cognitivă formată **dintr-o bază de cunoștințe, un set de reguli de inferență și un sistem valoric de referință.** **Baza de cunoștințe** se formează și se adaptează în mod continuu și reprezintă bogăția informațiilor agregate sub forma unor structuri cognitive

Regulile de inferență definesc procesul de valorificare a cunoștințelor, în concordanță cu un sistem valoric de referință. Performanțele modelului de gândire depind de varietatea, numărul cu cât mai mare și puterea operațională a acestor reguli.

Cu ajutorul modelelor de gândire înțelegem și explicăm fenomenele și procesele care se desfășoară în univers, în care cunoscutul reprezintă doar o

mică parte din infinitul necunoscut. Cu cât modelul de gândire este mai simplist, cu atât înțelegerea rezultată va fi mai simplă și mai departe de adevăr. Cu cât modelul de gândire este mai evoluat, cu atât procesarea informațiilor și cunoștințelor produce o înțelegere mai profundă și mai adecvată a lumii înconjurătoare. În literatura de specialitate, modelele de gândire se mai numesc și **lentile cognitive**, pentru că într-un anumit fel privim lumea prin ele.

1.4.1 Modele de gândire entropice

1.4.1.1. Modele statice

Modelele statice sunt cele mai simple modele de gândire. Uneori, le regăsim doar sub forma unor componente în structura unor modele mai complexe. Ele reflectă elementele invariante și atemporale din jurul nostru. Privită prin prisma acestor modele lumea este **statică** sau **cvasistatică**.

Modelul static este atrăgător deoarece ne oferă **sentimentul de stabilitate** și de dăinuire în timp a lucrurilor pe care le facem sau în mijlocul cărora trăim. Ne conferă **siguranța** pentru ziua de mâine și pentru acele procese pe care dorim tot timpul să le avem sub control. Orice neconcordanță cu așteptările acestui model ne provoacă stres sau uneori chiar șocuri.

1.4.1.2. Modele dinamice

Aceste modele dinamice încorporează timpul, ca o mărime fundamentală. Timpul este liniar și unidirecțional, Modelele dinamice sunt modele de echilibru, deoarece timpul este prezent ca variabilă de stare, care nu are sens preferențial. De exemplu, deplasarea unui automobil se caracterizează prin viteză, dar viteza nu încorporează sensul de deplasare al automobilului, respectiv sensul desfășurării în raport cu axa timpului.

Modelele dinamice de echilibru au la bază procese reversibile și legi de conservare. Totodată, procesele se dezvoltă liniar permițând aplicarea principiului de suprapunere a efectelor.

1.4.1.3 Modele entropice

Aceste modele entropice sunt cele mai evolute modele de gândire raportate la axa timpului. Schimbările care se produc în viața reală sunt ireversibile, iar aceste modele entropice sunt capabile să surprindă ireversibilitatea.

Conceptul de **ireversibilitate** a fost introdus pentru prima dată în termodinamică, iar ca măsură a ireversibilității a fost propusă de către Clausius **entropia**. În procesele reale, în timp ce energia unui sistem perfect izolat rămâne constantă, entropia lui crește la orice transformare. Conceptul de entropie a fost preluat și generalizat și în alte domenii, devenind astfel un **indicator de evoluție**. Entropia introduce o „săgeată a timpului”, viitorul fiind sensul în care crește entropia.

Metodele entropice sunt modele dinamice de non-echilibru, deoarece între forțele interne și cele externe entității care este supusă procesului de transformare există în permanență un dezechilibru. Tocmai acest dezechilibru

generează nevoia de schimbare pentru a ajunge la o stare de echilibru. Dar stările de echilibru sunt stări ideale, care au sens numai în modelele noastre de gândire, nu și în viața reală.

14.2 Modele de gândire funcționale

1.4.2.1 Modele liniare

Modelele de gândire liniare sunt cele mai răspândite modele de gândire și de acțiune. Ele au pătruns atât de mult în viața noastră de fiecare zi, încât le considerăm ca fiind normale și de multe ori facem greșeala să considerăm că sunt singurele modele de gândire de care beneficiem.

Modelele de gândire liniare **au permis dezvoltarea științei și tehnologiei** până la începutul secolului XX, când au început să se dezvolte modelele neliniare. Folosirea lor masivă a făcut ca gândirea liniară să devină aproape un standard, toate celelalte modalități de a gândi fiind considerate excepții. Educația școlară este centrală aproape exclusiv pe gândirea liniară, începând cu primele clase, când se învață conceptele de bază.

1.4.2.2 Modele neliniare

Prin varietatea infinită a formelor geometrice și prin desfășurarea diferențiată a proceselor, natura se prezintă ca un **continuum neliniar**. Totodată, psihologia și sociologia pun în evidență esența neliniară a omului și respectiv, a societății. Într-un astfel de mediu sau de context nu se mai poate aplica principiul suprapunerii efectelor.

Modelul de gândire neliniară rămâne o aproximare a realului, dar o aproximare mult mai adecvată decât modelul de gândire liniară, deoarece **eroarea de aproximare cognitivă** poate fi făcută foarte mică.

Universitățile sunt prin însăși natura lor sisteme valorice. La fel și academiile sau institutele de cercetare științifică. În aceste medii intelectuale, gândirea liniară este falimentară. De aceea, modelul liniar trebuie înlocuit cu modelul neliniar. Un om este egal cu un alt om, fiecare având valoarea lui intelectuală și o capacitate de creație diferită. O oră nu mai este egală cu altă oră din punct de vedere al muncii de creație. Gândirea neliniară nu se mai poate măsura în ore de activitate, ci în rezultate produse.

1.4.2.3 Modele deterministe

Ca și modelele liniare, modelele deterministe au dominat secolele precedente și au contribuit în mod esențial la progresul științelor și dezvoltarea tehnologică. Aspirația omului pentru stabilitate și siguranța zilei de mâine a condus în mod nemijlocit la dezvoltarea modelelor deterministe, care au la bază ideea că fenomenele și procesele din natură și din universul tehnologic se produc pe baza unor legi fundamentale deterministe. Aceasta înseamnă că, în aceleași condiții de mediu și pentru aceiași parametri valorici, fenomenele se produc întotdeauna la fel. **Modelele de gândire deterministe sunt modele dinamice cu rezultate anticipate pe baza unor legități sau reglementări de natură statică.**

Existența acestui paradox conduce la certitudinea rezultatelor și respectiv, la crearea aceluși sentiment de securitate și siguranță pentru ziua de astăzi, dar mai ales pentru cea de mâine.

1.4.2.4 Modele aleatoare

Managementul strategic operează, practic, numai cu **modele aleatoare**, deoarece crearea de strategii pe termen lung se face luând în considerație parametrii interni ai organizației, care au variații diferite în timp și caic nu pot fi estimați cu certitudine. Tocmai în aceasta constă secretul managementului strategic, în abordarea unor modele cât mai apropiate de condițiile reale ale vieții și de evaluarea cât mai bună a probabilităților asociate diferitelor evenimente în evoluția lor dinamică. Totodată, modelele aleatoare iau în considerație și posibilitatea apariției unor evenimente complet noi, dar care pot fi anticipate. În acest sens, modelele aleatoare se combină foarte bine cu modelele inovatoare, care au ca scop generarea de noi soluții.

1.4.3 Modele de gândire generative

1.4.3.1 Modele inteligente

Modelele inteligente pun accentul pe contribuția intensivă a inteligenței în **optimizarea resurselor de gândire** și în folosirea eficientă a bazei de cunoștințe, astfel ca soluțiile obținute să fie dintre cele mai performante. Spre deosebire de toate celelalte modele de gândire prezentate anterior, **gândirea inteligentă funcționează ca un sistem adaptabil**. Aceasta înseamnă că baza de cunoștințe a modelului de **gândire inteligentă este dinamică și adaptivă**. Este dinamică în sensul că se poate modifica în timp nu numai prin îmbogățire, așa cum se poate întâmpla și în alte cazuri prezentate anterior, dar se și poate restructura în timp. Restructurarea cunoștințelor se face pentru adaptarea modelului de gândire prin **integrarea experienței**. **Gândirea inteligentă** este prin excelență o **gândire dinamică**, cu **ingrediente de gândire aleatoare**. Pentru manageri și management, dezvoltarea unei gândiri este esențială atât în elaborarea strategiilor, cât și în implementarea lor, asigurând eficiență în procesul de management al schimbării.

1.4.3.2 Modele creatoare

Gândirea creatoare se deosebește de toate celelalte modele de gândire prin accentul pe îl pune pe elementele de noutate ale soluțiilor. Ea este complementară gândirii inteligente, deși există o zonă de interferență greu de definit, dar ușor de acceptat. Modelele creatoare pot genera și soluții ne-adekvate sau ne-necesare, dar acesta este un infinit de mic în comparație cu avantajele pe care le încorporează soluțiile noi, care nu au fost gândite de alții.

Gândirea creatoare este prin excelență **dinamică, aleatoare și neliniară**.

Roger Sperry și asociații lui de la Institutul de Înaltă Tehnologie California prin experimentele realizate de porționare a creierului; au reușit să separe chirurgical și să testeze abilitățile de gândire ale fiecărei jumătăți a creierului uman. În acest fel au descoperit că fiecare jumătate a creierului are propriul său mod de gândire și propriile sale amintiri. Creierul stânga tinde să gândească prin simboluri și cuvinte, în vreme ce creierul din dreapta este prin imagini senzoriale. Creierul

din stânga este utilizat pentru gândirea logică, judecată, vorbire, raționament matematic, iar creierul din dreapta este sursa visării, sentimentelor, vizualizării și intuiției și inspirației. Gândirea creatoare presupune coordonarea și folosirea ambelor jumătăți ale creierului

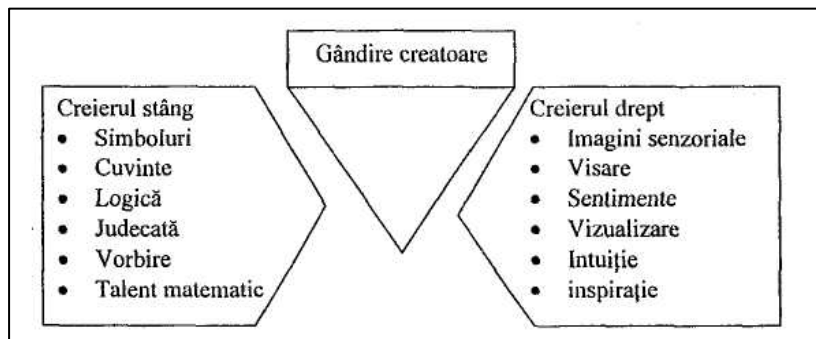


Fig. 1.2 Gândirea creatoare rezultantă a celor două jumătăți ale creierului

1.4 . 3.3 Modele strategice

Gândirea strategică este un produs al armonizării **gândirii inteligente cu gândirea creatoare**. Aceasta înseamnă că, de fapt, la bază stau modelele de gândire dinamice, entropice, neliniare și aleatoare, cu accentul pus pe neliniaritate și creație. Aceste modele de gândire se pot combina în proporții diferite, dar rezultatul final trebuie să se caracterizeze prin existența unui **efect sinergic și deschiderea spre creativitate**. Totodată, gândirea strategică operează în timp, pe perioade de timp de 3-5 ani sau chiar mai mari de 5-10 ani.

Generarea strategiilor nu se poate face folosind metode de analiză statică și liniară, ci apelând la metode neliniare, entropice și aleatoare, simultan cu declanșarea creativității. Marii strategii ai lumii, ca de altfel și marii artiști sau inovatori au stăpânit în mod eficient metodele raționale de analiză, dar au generat soluții creatoare bazându-se pe **capacități intelectuale indefinibile și intangibile**. Gândirea strategică este, deci, prin însăși natura sa, o gândire creatoare care poate genera soluții noi, cu ținte plasate nu în prezentul static, ci în viitorul dinamic.

Gândirea strategică generează strategii și construiește mecanisme adecvate de implementare a lor, prin evaluarea avantajelor competitive, a riscurilor asociate și obstacolelor care există deja sau care pot să apară în procesul de implementare. Prin aceste strategii, organizația își propune o dezvoltare coerentă și stabilă, prin transformarea elementelor de slăbiciune și ineficientă în puncte forte și prin transformarea unor amenințări venite dinspre mediul exterior în oportunități..

A gândi strategic înseamnă a gândi:

- Analitic - adică despre impactul tehnologic, economic, de piață, politic, legislativ, tendințele etice și sociale;
- Numeric - când se efectuează un audit al capacității strategice;
- Reflexiv - când analizăm probleme și oportunități;

- Predictiv - când prevedem viitorul;
- Imaginativ - când scriem o declarație a unei misiuni;
- Vizionar - când abordăm căile de rezolvare a misiunii;
- Creativ - când analizăm modul de eliminare și evitare a obstacolelor;
- Critic - când analizăm eficiența, eficacitatea, fezabilitatea și riscurile opțiunilor disponibile;
- Empatic - când analizăm consecințele asupra indivizilor;
- Etic — când analizăm implicațiile sociale și de mediu;
- Pragmatic - când scriem un plan, el trebuie să conducă la schimbări;
- Politic - când dorim implementarea unui plan tehnic și avem suportul factorilor de decizie, a factorilor politici.

Gândirea strategică cuprinde trei activități mari:

- strângerea informației;
- formularea ideilor;
- planificarea activă.

Greutatea acestor trei activități detaliat pe etape în corespondență cu modurile de gândire strategică prezentate mai sus se prezintă în figura 1.3.

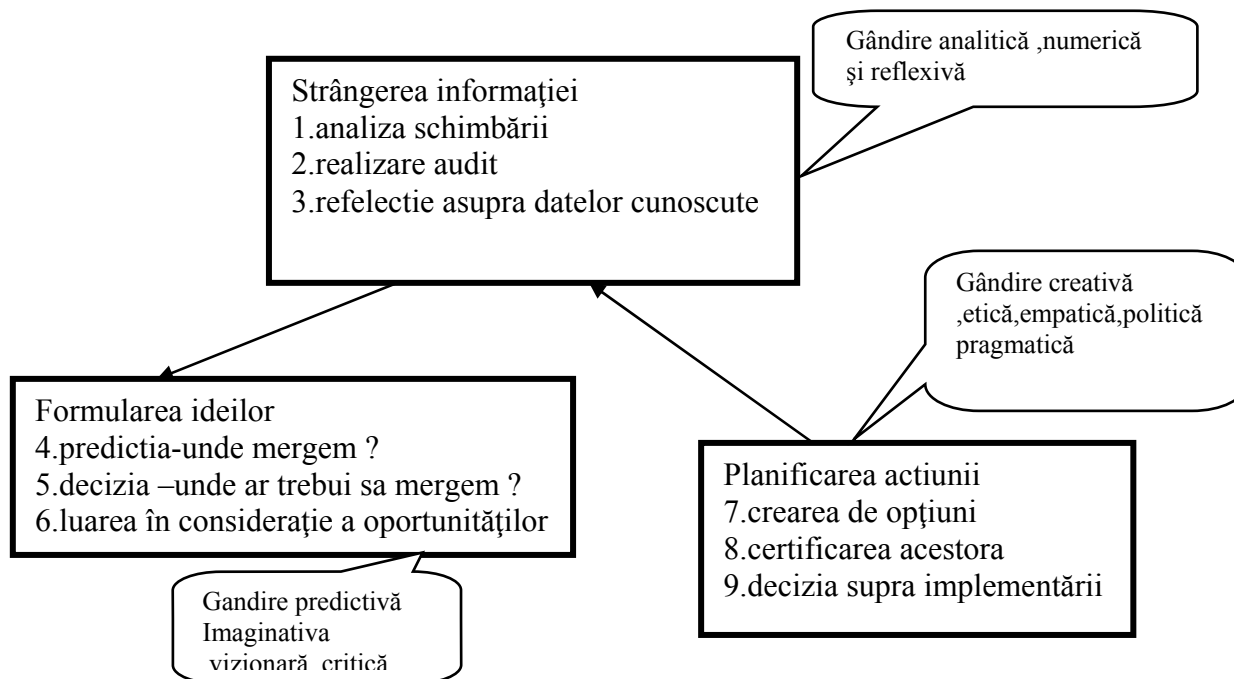


Fig .1.3 Gândirea strategică și detalierea activităților sale

Capitolul 1- sinteza

NOȚIUNI INTRODUCTIVE

Cuvinte cheie : organizație, competiție , competitivitate ,eficiență ,eficacitate

- **Organizația. Organizația inovativă--Definirea conceptului de organizație Organizația ca sistem Organizația inovativă**

ORGANIZAȚIA reprezintă un colectiv de oameni într-o structură proprie de organizare care lucrează împreună pentru realizarea unor obiective comune în scopul obținerii unui produs destinat unui client.

- **Competiție și competitivitate**
- **Eficiență și eficacitate**
- **Modele de gândire**

Lobul drept		Lobul stâng
<ul style="list-style-type: none">• Simboluri• Cuvinte• Logica• Judecata• Vorbire• Talent matematic	<p style="text-align: center;">Exemplu de model de gândire</p> <p style="text-align: center;">Gândire creatoare</p>	<ul style="list-style-type: none">• Imagini senzoriale• Visare• Sentimente• Vizualizare• Intuitie• Inspiratie

Cap.2. CONCEPTE DE BAZĂ ÎN MANAGEMENTUL STRATEGIC

2.1 Strategia

Strategia – derivă din grecescul „strategos”- în Grecia Antică –magistrat suprem , în număr de 10 ,aleși pe 1 an, în Atena

Strategos- stratos (armată} + egos (conducător)

1954- **Peter Drucker** dă o definiție prin care remarcă : strategia unei organizații răspunde la două întrebări :

- 1) În ce constă afacerea ?
- 2) Care ar trebui să fie obiectul de activitate ?

În „ Webster’ s New College Dictionary” , strategia este definită ca „ arta și știința folosirii forțelor politice, economice, psihologice și militare ale unei națiuni sau ale unui grup de națiuni pentru a construi suportul maxim de adaptare a politicilor de pace sau de război ”

Alfred Chandler realizează prima abordare temeinică și de sine stătătoare a strategiei : „ Determinarea pe termen lung a scopurilor și obiectivelor unei organizații și alocarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor ”

Definiția are o deficiență : absența diferențierii procesului de elaborare a strategiei de strategia însăși.

J.B.Quinn –„strategia este un model sau un plan care integrează într-un tot coerent scopurile majore ale organizației ,politicile și etapele acțiunii”

După **Henry Mintzberg** , strategia este :

- 1) Plan de acțiune
- 2) Stratagemă
- 3) Model de comportament
- 4) Poziție
- 5) Perspectivă

J.L.Thompson – strategiile sunt mijloace în obținerea scopurilor iar aceste scopuri sunt obiectivele organizației

2.2 Rolurile strategiei

Strategia are în vedere prosperitatea organizației pe termen lung (10-20 ani)

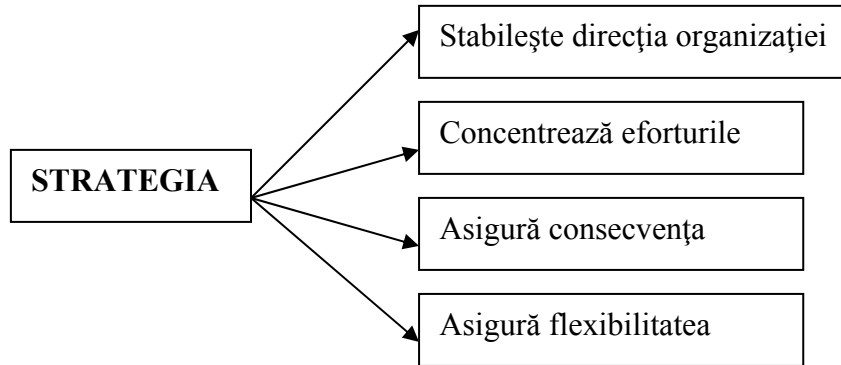
Concentrarea asupra profitabilității pe termen scurt ,cu excluderea unor criterii strategice conduce la adoptarea unor decizii oportuniste (conjuncturale) , care deși sunt raționale din punct de vedere financiar sunt lipsite de coerență și consecvență.

Lipsa strategiei ,combinată cu dezvoltarea și diversificarea haotică a activităților organizației conduc spre imposibilitatea administrării acesteia.

Organizația are nevoie de strategie pentru a se asigura că resursele sunt alocate în mod eficient .Acest lucru este important atunci când :

- Se adoptă decizii majore de alocare a resurselor
- Se realizează mari investiții de capital
- Se realizează diversificarea activității

Într-o organizații sunt mii de decizii de mică importanță ,adoptate zilnic de membrii organizației. Problema este dacă aceste decizii mini-strategice converg spre implementarea strategiei organizației sau au un caracter aleatoriu.



- 1) *Stabilește direcția organizației* : strategul = navigatorul ; planul strategic= harta pe baza căreia se stabilește direcția și se măsoară progresul. Pentru a ajunge undeva ,trebuie să știm unde ne aflăm în fiecare moment ,unde dorim să ajungem și cum putem să ajungem acolo. După ce am pornit trebuie să urmărim progresul și dacă este cazul să re-planificăm acțiunile.
- 2) *Concentrează eforturile- Drucker* : „ concentrarea este cheia rezultatelor economice reale ”
- 3) *Asigurarea consecvenței* –concentrare pe termen lung ; se aplică atât deciziilor majore cât și multitudinii de decizii mini-strategice .Fără consecvență ,organizația își va modifica continuu direcția ,va alterna un proiect cu un altul ,fără a putea acumula suficientă experiență și competență Aceste trei concepte simple reprezintă esența strategiei ,implementarea lor ne fiind o chestiune simplă
- 4) *Asigurarea flexibilității*
 - Alegerea unei direcții corespunzătoare-obținerea unei poziții de lider
 - În timp ,poziția de lider a organizației se imprimă în subconștientul componentilor, ducând la rigiditate și automatism ;se uită că orice poziție de lider este tranzitorie

Strategia trebuie să asigure echilibrul între implicarea într-o direcție de acțiune și abilitatea de a modifica direcția când este cazul..

2.3 Niveluri ale strategiei

Terminologia managementului strategic dă naștere uneori la confuzii (exemplu :corporație-unitate de afaceri-întreprindere) acestea ,în funcție de context pot avea semnificații identice sau diferite.

2.3.1 Strategia corporației

Se referă la strategia organizației ca întreg ,indiferent dacă este organizație multidivizionară , conglomerat multinațional, etc.

Strategia corporației nu reprezintă suma strategiilor diferitelor unități.

Decizii caracteristice strategiei corporației :

- Achiziții de noi unități de afaceri
- Investiții în UA –profitabilitatea acestora
- Lichidări /.vânzări ale unităților de afaceri
- Menținerea unui portofoliu de afaceri echilibrat

Strategia corporației este elaborată din perspectiva acționarilor (potențialilor acționari) ;aceasta seamănă mai mult cu strategia unei SIF (soc.de investiții financiare) decât cu cea a unei UA.

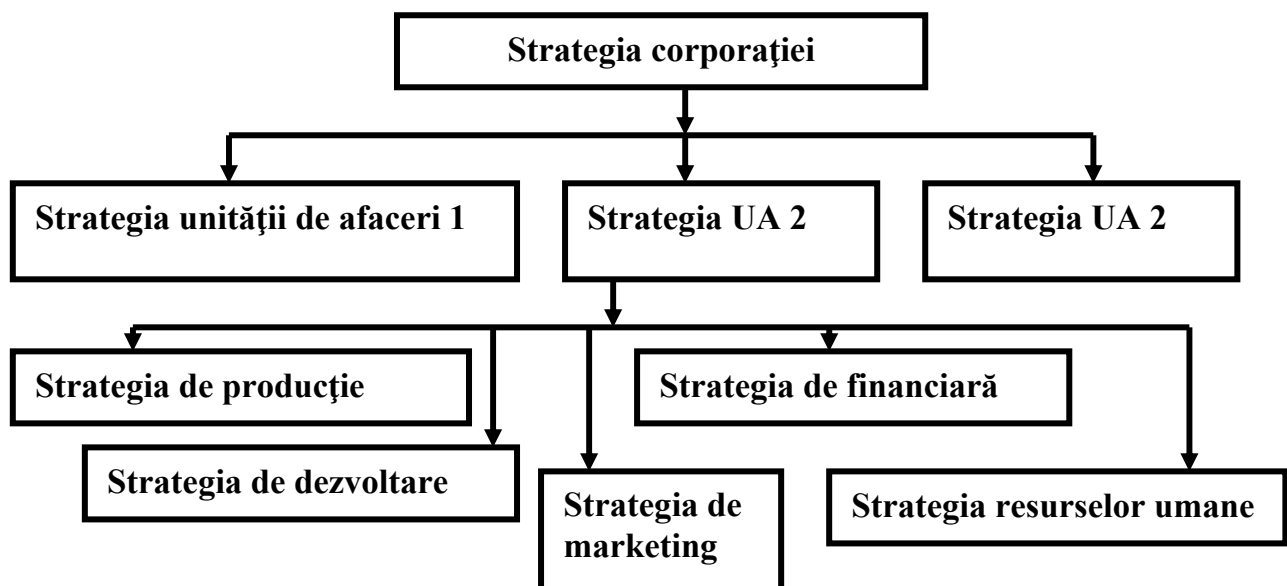
Dacă una din divizii nu obține rezultatul scontat ,managerul are un set limitat de opțiuni::

- Schimbarea managementului UA
- Valoarea investițiilor trebuie redusă/mărită
- UA trebuie vândută sau lichidată
- UA trebuie urmărită cu mai multă atenție

În mod normal ,managementul corporației nu ar trebui să se implice în managementul UA ; practic datorită lanțului ierarhic de comandă ,strategul corporației are posibilitatea de a interveni în activitatea de zi cu zi a corporației.

2.3.2 Strategia unității de afaceri

Strategia unității de afaceri este mai puțin cuprinzătoare ,aceasta definind produsul, serviciul și piața fiecărei UA



Principalele aspecte abordate de strategia UA sunt :

- Atragerea de noi clienți
- Identificarea nișelor de piață
- Identificarea necesităților clienților
- Implementarea tehnologiei, dezvoltarea și înlocuirea acesteia
- Identificarea și înțelegerea competitorilor
- Motivarea personalului

2.3.4 Strategiile compartimentelor funcționale

Această strategie se concentrează asupra măsurilor ce trebuie luate pentru fiecare nivel funcțional – se sprijină implementarea strategiei la nivelul UA

La acest nivel, strategiile cuprind orientări pentru fiecare funcțiune majoră a organizației : funcțiunea de producție , funcțiunea financiar contabilă, funcțiunea de resurse umane, funcțiunea de cercetare-dezvoltare.

Strategiile la acest nivel sunt deosebit de importante deoarece pun în evidență posibilitățile funcționale ce pot fi exploatate în obținerea unor avantaje concurențiale .

Între strategiile compartimentelor funcționale există o corelare pe orizontală ,corelare care nu există la nivelul UA.

Strategii operaționale

-sunt strategiile unităților operaționale (UO) , atașate unui compartiment funcțional

UO pot fi: fabrici, unități izolate de producție ,desfacere, etc.

Rolul acestor strategii este realizarea unei abordări funcționale cu grad de specificitate mai ridicat decât în cazul nivelului anterior. O analiză a practicilor manageriale atât în unități de succes cât și în cele care au înregistrat eșecuri a scos în evidență următoarele :

1. În organizațiile performante există un puternic simț al direcției. Conducerea are o viziune clară și motivată cu privire la obiectivul pe care organizația îl are de atins. Managerii răspund noilor provocări și schimbărilor majore la nivel de organizație.
2. În organizațiile performante-specialiști care cunosc nevoile clienților, tendințele pieței și oportunitățile
3. În organizațiile performante managerii sunt implicați în realizarea unui plan strategic care are în vedere realizarea unor performanțe financiare și o poziție competitivă puternică
4. În organizațiile performante performanțele sunt permanent monitorizate și analizate

Managerii organizațiilor de succes sunt persoane care :

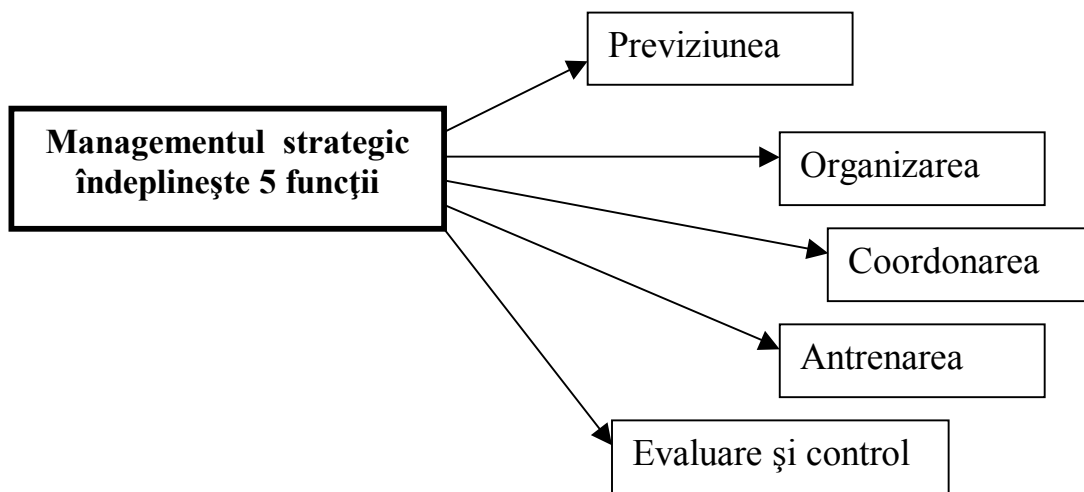
- Sunt orientate spre acțiune
- Au gândire strategică
- Sondează permanent mediul extern al organizației
- Respectă nevoile clienților

- Caută și exploatează noi oportunități
- Urmăresc poziția competitivă a organizației
- Urmăresc activitățile interne ale organizației

Toate acestea semnifică : calități antreprenoriale și gândire pe termen lung.

2.4 Conceptul de „management strategic”

MANAGEMENT STRATEGIC- procesul prin care managerii stabilesc direcția pe termen lung a organizației ,stabilesc obiectivele de performanță ale organizației ,elaborează strategii pentru atingerea acestor obiective (ținând seama de circumstanțele externe și interne organizației FR David & JL Thompson)



PREVIZIUNEA caracterizează în cel mai înalt grad managementul strategic iar finalizarea procesului de previziune este planul strategic

Etapele procesului de management strategic

1. Definierea activității organizației ,stabilirea viziunii și misiunii strategice

2.Stabilirea obiectivelor strategice și a performanțelor urmărite

3.Formularea strategiei prin care se pot atinge obiectivele strategice și rezultatele urmărite

4.Implementarea și executarea planului strategic ales

5.Evaluarea performanțelor strategice și aducerea de corecturi planului (dacă sunt necesare)

2.5 Viziunea. Misiunea .Planificarea organizației

Viziunea organizației -starea ideală ,proiectată în viitor și care configurează dezvoltarea posibilă și dezirabilă a organizației

În general o viziune bună are următoarele caracteristici :

- starea ideală ,proiectată în viitor trebuie să fie ancorată în realitatea prezentului
- conștientizarea dificultăților
- generarea încrederii în viitor
- oferă membrilor organizației posibilitatea de a-și identifica interesele și a-și construi motivația
- trebuie să fie împărtășită de toți membrii organizației

Viziune personală și de grup

În general, viziunile de grup iau naștere din cele personale ale personalități puternice ,care are talentul și forța de a convinge comunitatea sa-i adopte viziunea.

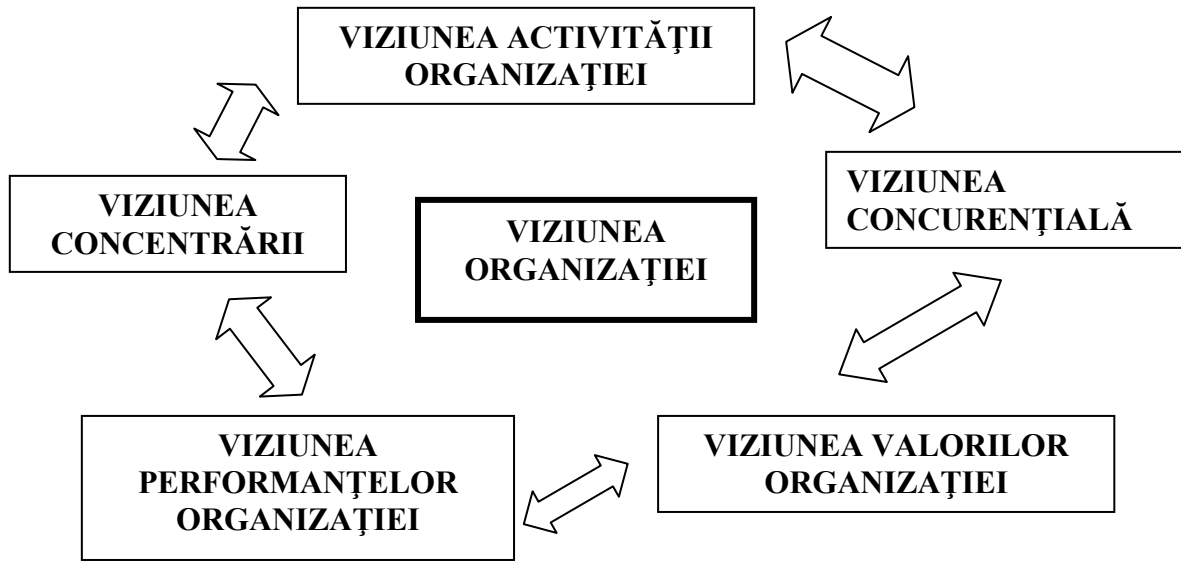
Exemple :

- viziunea companiei Pepsi Cola este învingerea companiei Coca Cola
- în 1961-JF Kennedy a avut viziunea ,împărtășită de NASA și de USA ca până la sfârșitul deceniului 6 ,omul să ajungă pe lună
- 1981, Bart Bolton –manager de nivel mediu la compania Digital Electric a avut viziunea interconectării în rețea a tuturor computerelor companiei .Deși inițial planul a apărut drept utopic ,viziunea sa a fost împărtășită ,s-a trecut la studiul problemei ,s-a găsit soluția ,care a fost implementată. Azi compania are 600 de filiale în 50 de țări având 43000 computere interconectate în rețea.

Angajamentul față de viziune –presupune pasiune, energie ,entuziasm

Exemplu- dat de Tracy Kidder în lucrarea „ The Soul of New Machine” – premiul Pulitzer: o echipa de la Data General realiza un nou tip de computer Într-o anumită etapă ,elaborarea unor programe importante era în urmă cu câteva săptămâni .O echipă de trei specialiști s-au închis pentru 24de ore în birou și au realizat ceea ce părea imposibil (o activitate planificată pentru câteva săptămâni)

Există 5 tipuri de viziuni :



Misiunea organizației

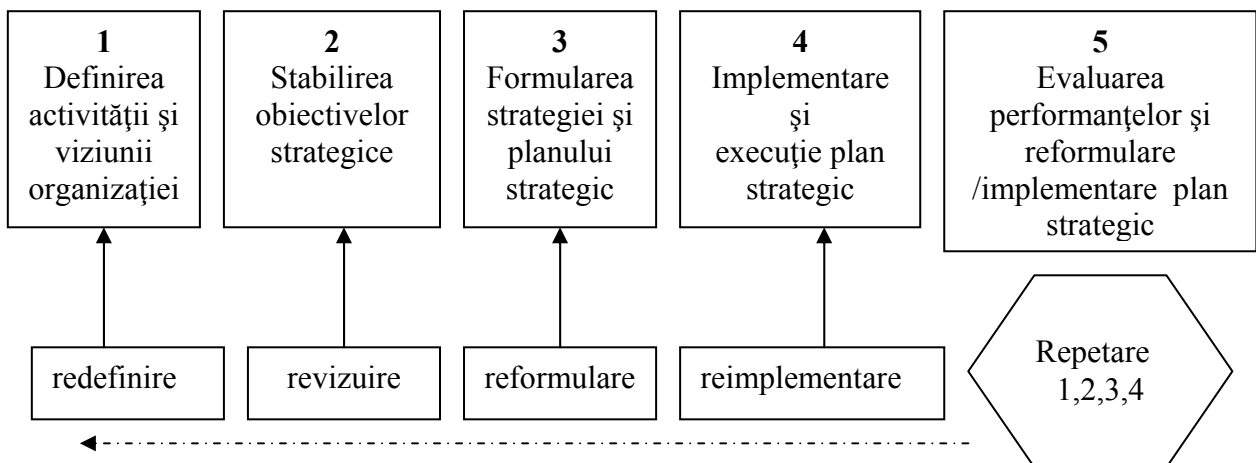
- rațiunea de a fi și de a crea valoare socială a organizației ;sintetizează legea existențială și explicitează viziunea organizației;

Misiunea exprimă evoluția pragmatică spre starea ideală (îndeplinirea viziunii)

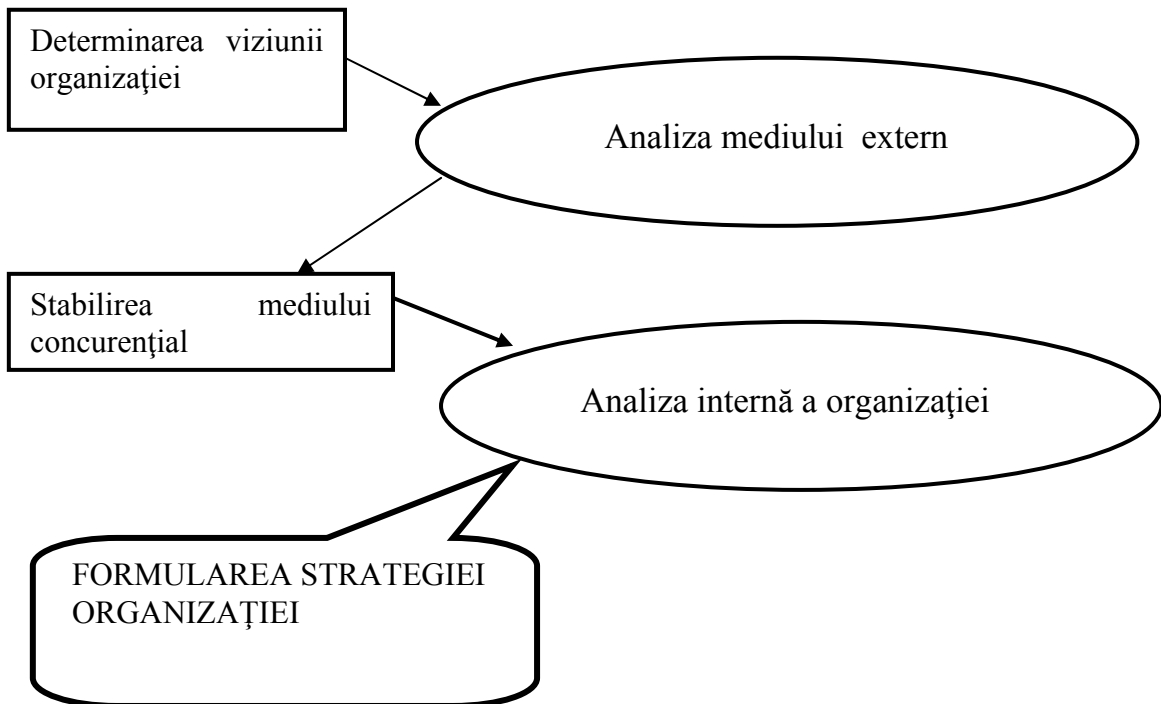
Misiunea strategică cuprinde trei elemente importante :

- exprimarea generală a viziunii
- indicarea valorilor fundamentale pe care și le asumă managementul
- articularea obiectivelor fundamentale sau strategice ale organizației

Modelul managementului strategic



Modelul analizei strategice



Managerii strategici sunt :

- Președintele și managerii la nivel de organizație- au autoritatea și responsabilitatea adoptării deciziilor cu impact major pentru organizație
- Managerii generali ai unităților de afaceri
- Managerii departamentelor funcționale
- Managerii principalelor compartimente operative

Planificarea .Planificarea interactivă

Planificarea convențională este în general de specialiști în domeniu (planificatori) Planificatorii externi iau în considerație dorințele și așteptările celorlalți așa cum le înțeleg ei. Ulterior , aprecierile lor sunt supuse unor constrângeri de ordin legislativ , moral ,etic, practic, etc. În general ,planificatorii externi nu acceptă imixtiunea în procesul de planificare a celor pentru care lucrează (considerente de ordin subiectiv –exemplu : orgoliu de breaslă.)

Conceptul de **planificare interactivă** presupune interacțiunea continuă planificator-planificat .

În planificarea clasică – planul corporației este suma planurilor concepute separat pentru fiecare problemă în parte

În planificarea interactivă – se pornește de la întreg către interacțiunea dintre părți

Una sau mai multe probleme interdependente constituie un sistem dar componentele sistemului nu dețin integral proprietățile sistemului. Eficiența

soluțiilor adresate unui sistem depinde de interacțiunea soluțiilor adresate părților componente.

Planul nu este simpla agregare a unor soluții individuale obținute pentru fiecare problemă ci reprezintă o abordare sistemică , unitară.

Tipuri de planificare

Diferența esențială între conceptele de planificare derivă din orientarea lor temporală :

Orientare \ Tip	Trecut	Prezent	Viitor
Reactivă	+	-	-
Inactivă	-	+	-
Preactivă	-	-	+
Interactivă	+/-	+/-	+/-

Reactivismul- nemulțumire față de prezent sau față de modul în care evoluează lucrurile

Reactiviștii consideră tehnologia ca fiind principalul lor inamic.

- În Anglia victoriană (sec XIX) –mișcarea Luditte –distrugeau mașinile
- În SUA anilor 60-70–mișcarea hippie (întoarcerea la natură, traiul simplu)
- În SUA anilor 30 –prohibiția

În general reactiviștii sprijină artele umaniste și cultura (CP Snow descrie un fenomen numit „războiul celor 2 culturi”)

Inactivismul

- orientare conservatoare ,spre menținerea stării de fapt
- reacții lente la crize – axioma : crizele se rezolvă prin crearea unei comisii sau comitet de criză
- practică un așa numit management de criză

Preactivismul- stilul dominant de management în SUA

- adepții înfocați ai tehnologiei –„ tehnologia rezolvă orice problemă”
- acordă puțină atenție experienței și se bazează pe experimente
- management prin obiective
- organizațiile sunt permissive în ceea ce privește mijloacele pentru atingerea scopurilor ,nonconformiste și nonformale (obiectivul „ to be No 1) [în deceniul 7 –administrația Carter a promovat legea împotriva corupției în străinătate !!!]
- planificarea preactivă pornește de la vârf la bază

Interactivismul (*proactivismul*)

- susțin că viitorul poate fi creat și controlat pe baza experienței trecute și acțiunii prezente

Finalitățile planificării proactive sunt :

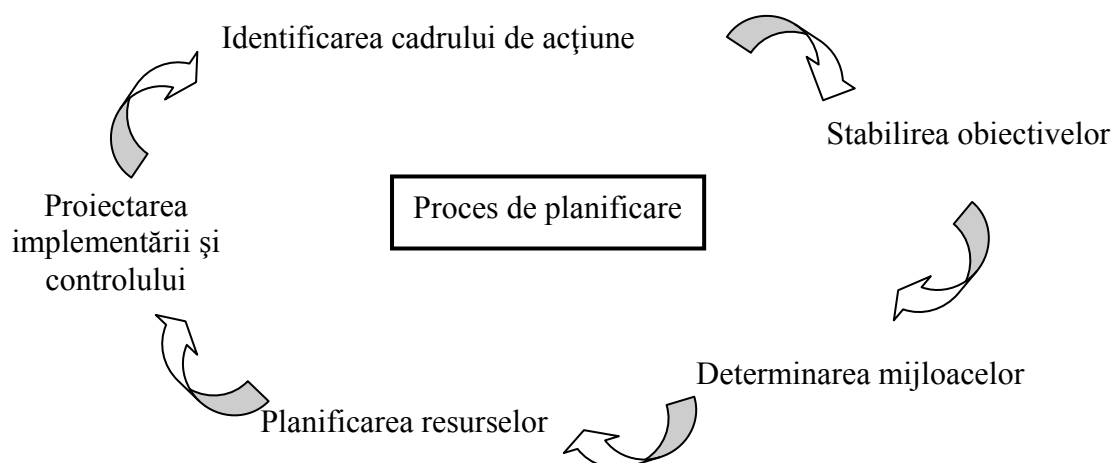
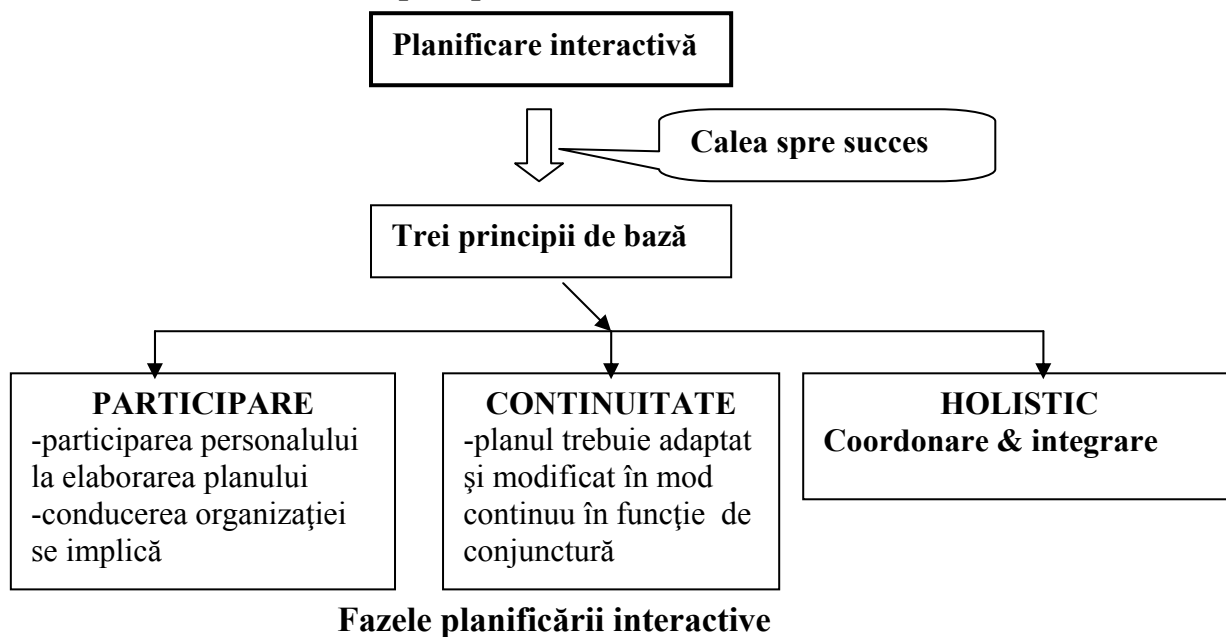
- **ținte**- finalități pe care ne așteptăm să le atingem în perioada planificată
- **obiective**- finalități pe care sperăm să le atingem cândva
- **idealuri**

Planificarea trebuie să implice toate cele trei tipuri de obiective/finalități. Tipul de finalitate care este luat în calcul în cadrul planificării determină tipul acesteia .

Tipuri de planificare

Tipuri de planificare	Mijloace	Ținte	Obiective	Idealuri	Asociată cu...	Termene de realizare
Operațională	Alese	Date	Date	Date	Inactiva	scurt
Tactică	Alese	Alese	Date	Date	Reactiva	mediu
Strategică	Alese	Alese	Alese	Date	Preactiva	lung
Normativă	Alese	Alese	Alese	Alese	Interactiva	indefinit

Principiile planificării interactive



CAPITOLUL 2- SINTEZA

CONCEPTE DE BAZĂ ÎN MANAGEMENTUL STRATEGIC

Cuvinte cheie : strategie ,niveluri ale strategiei, corporație, unitate de afaceri, planificare

Strategia

În „ Webster’ s New College Dictionary” , strategia este definită ca „ arta și știința folosirii forțelor politice, economice, psihologice și militare ale unei națiuni sau ale unui grup de națiuni pentru a construi suportul maxim de adaptare a politicilor de pace sau de război ”

Peter Drucker dă o definiție prin care remarcă : strategia unei organizații răspunde la două întrebări :

- 1) În ce constă afacerea ?
- 2) Care ar trebui să fie obiectul de activitate ?

Alfred Chandler realizează prima abordare temeinică și de sine stătătoare a strategiei : „ Determinarea pe termen lung a scopurilor și obiectivelor unei organizații și alocarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor ”

Definiția are o deficiență : absența diferențierii procesului de elaborare a strategiei de strategia însăși.

J.B.Quinn –„strategia este un model sau un plan care integrează într-un tot coerent scopurile majore ale organizației ,politicile și etapele acțiunii”

După **Henry Mintzberg** , strategia este :

- 1) Plan de acțiune
- 2) Stratagemă
- 3) Model de comportament
- 4) Poziție
- 5) Perspectivă

J.L.Thompson – strategiile sunt mijloace în obținerea scopurilor iar aceste scopuri sunt obiectivele organizației

- **Rolurile strategiei**
- **Niveluri ale strategiei**
- **Conceptul de „management strategic”**

„Procesul prin care managerii stabilesc direcția pe termen lung a organizației ,stabilesc obiectivele de performanță ale organizației ,elaborează strategii pentru atingerea acestor obiective (ținând seama de circumstanțele externe și interne organizației FR David & JL Thompson)”

- **Viziunea .Misiunea .Planificarea organizatiei Planificarea interactivă**

Cap 3

POLITICI ȘI STRATEGII

3.1 Politici

În literatura de specialitate există puncte diferite de vedere în devenirea conceptelor de *politică* și *strategie*.

În general politicile au o sferă semantică mai mare care înglobează semantica conceptului de strategie. Politica unei organizații reprezintă o opțiune greu de explicat și argumentat de către decidenții managementului superior. Ea reflectă câmpul motivațional al deciziilor majore, în concordanță cu un sistem valoric care conține mai multe elemente de ordin filozofic decât indicatori de performanță.

Politica reflectă acel inefabil pe care managerii îl obțin prin educație, cultură și talent. Ea este ancorată în trecut și direcționează procesul decizional mai mult prin conservarea unor valori ale organizației decât prin generarea de noi valori.

Politica unei organizații și în special politica de calitate este legată în mod intrinsec de cultura instituțională a organizației, în timp ce strategia este legată de managementul strategic. Această nuanțare este foarte importantă pentru acele organizații care se caracterizează prin culturi instituționale puternice.

Dacă pentru o organizație mică, cu 10-15 angajați, abia înființată, cultura instituțională este practic inexistentă, pentru o organizație cu peste 1000 de angajați și cu o istorie de peste 100 de ani, cultura instituțională este foarte puternică. În acest caz, politica instituțională este foarte puternică. În acest caz, politica organizației devine mai importantă decât strategia ei, în sensul că poate asigura succesul sau frânarea managementului strategic.

Politica unei organizații joacă un rol foarte important în promovarea modelelor de gândire și a generării unor atitudini care să asigure suportul motivațional adecvat elaborării și mai ales implementării unei strategii. De exemplu, dacă o organizație are politica de a angaja numai tineri, care să nu depășească 35 de ani, atunci este clar că accentul se pune pe dezvoltarea modelelor dinamice și creatoare și pe o atitudine de asigurare a competitivității strategice folosind creativitatea, vitalitatea și chiar agresivitatea tinerilor angajați. Dacă politica unei organizații este satisfacerea la standarde cât mai ridicate a cerințelor clienților, atunci strategiile elaborate trebuie să fie capabile să analizeze și să formuleze foarte clar care sunt aceste cerințe.

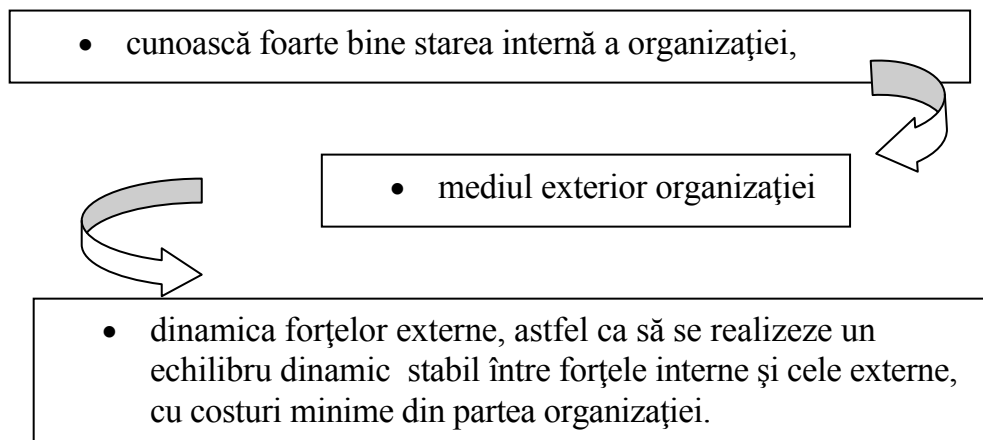
3.2 Strategii

Strategia reprezintă ansamblul obiectivelor organizației, în general pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv în conformitate cu misiunea organizației.

Strategiile sunt rezultatul deciziilor strategice, respectiv ale deciziilor luate de managementul de vârf în scopul obținerii obiectivelor strategice. Aceste decizii au la bază gândirea strategică și ele exprimă opțiunile majore ale organizației de dezvoltare și de realizare a competitivității strategice. Deciziile se pot concretiza sub forma unor planuri comprehensive care documentează cum se vor obține obiectivele strategice și respectiv, cum își va îndeplini organizația misiunea asumată.

Pentru orice organizație, dezvoltarea strategiilor constituie o necesitate. Problema nu pune deci dacă construim sau nu strategii, ci cum alegem dintre strategiile posibile pe cele care pot realiza o competitivitate strategică.

Pentru elaborarea unor strategii adecvate, managementul de vârf trebuie să :



Realizarea obiectivelor strategice și deci, îndeplinirea misiunii organizației implică trei faze distincte ale oricărei strategii.

Prima fază se referă la construirea sau elaborarea strategiei.

Pentru această fază este important să generăm cât mai multe strategii, pentru a crește șansele de succes în alegerea celei mai bune strategii. Pentru realizarea aceluiași obiectiv strategic se pot construi mai multe strategii, care nu sunt echivalente. De aceea, pentru această fază este foarte importantă gândirea creatoare, pentru a era cât mai multe opțiuni, care urmează să fie supuse apoi la analiză și evaluare.

Cea de-a **doua** fază se referă la **implementarea strategiei**.

De multe ori se consumă energie cu elaborarea strategiilor neglijându-se implementarea lor. Succesul unei strategii depinde în mod direct de capacitatea de implementare a ei de către organizație. Există o reacție aproape naturală de respingere a oricărei strategii care duce schimbări pentru organizație. În schimb, într-o organizație în care cultura instituțională este pro-activă și nu reactivă, în care modelele de gândire, aleatoare și creatoare, implementarea noilor strategii se face cu mai puțină rezistență și mai multă eficiență.

Cea de-a **treia fază** se referă la **evaluarea strategiei**.

Este faza în care se verifică nu gradul de îndeplinire a obiectivului strategic propus, dar se evaluează și costurile cu care au fost obținute rezultatele respective. Evaluarea este într-un fel un moment al adevărului în care recunoaștem nu numai că strategia pe care am decis-o a fost un succes, dar și prețul plătit de organizație pentru acest succes. Nu excludem nici varianta de insucces și de consecințele insuccesului pentru organizație.

O strategie de succes implică o gândire creatoare performantă pentru elaborarea ei, o organizație care să accepte schimbarea și să contribuie la o implementare eficientă a strategiei și respectiv, o evaluare corectă care să pună în balanță costurile și câștigurile. Această concluzie este valabilă pentru orice tip de organizație, fie ea din sectorul privat sau din sectorul non-profit.

Cele mai importante caracteristici ale strategiei sunt:

Realizarea unor scopuri bine precizate sub formă de misiune și obiective;

Previzionarea unei perioade viitoare din viața organizației, cel mai adesea cuprinsă între 3-5 ani. De aici rezultă și gradul de risc și incertitudine care-i este asociat;

Sfera de cuprindere care poate fi organizația în ansamblu sau părți importante ale acesteia :

Conținutul se rezumă la elementele esențiale, concentrându-se pe evoluții majore ale organizației (se prevăd mutații economice, tehnologice, manageriale sau financiare ce asigură supraviețuirea organizației);

Prefigurarea unui comportament competitiv pe termen lung, ținând cont de cultura organizației și de evoluțiile contextuale;

Obținerea unui efect sinergie cât mai mare, expresia sa economică constituind-o generarea unei valori adăugate cât mai substanțiale;

Strategia reflectă într-o oarecare măsură interesele unei părți a deținătorilor de interese ale organizației (proprietari, manageri, salariați, clienți, furnizori, bănci, statul, administrația locală etc);

Desfășurarea unui proces de învățare organizațională, ceea ce reprezintă capacitatea organizației de a sesiza schimbările în mediul în care operează și de a răspunde la aceste schimbări

Se poate concluziona că **strategia** este un rezultat al negocierii dintre deținătorii de interese ale organizației. Se facilitează armonizarea părților implicate, favorizând dezvoltarea unei culturi și a unui sistem relațional propice obținerii de performanțe ridicate pe termen lung.

3.3 Componentele strategici

O strategie bine concepută presupune patru **componente de bază** : domeniul de acțiune, distribuirea resurselor, competența într-un anumit domeniu și sinergia.

Domeniul (raza) de acțiune a strategiei stabilește segmentele de piață în care concurează organizația. De exemplu, unele organizații acționează pe piața produselor alimentare, altele pe piața computerelor iar altele pe ambele piețe etc. Anumite organizații de dimensiuni foarte mari și cu largă diversificare concurează pe zeci sau chiar sute de piețe.

Modul de distribuire a resurselor este o altă componentă a unei strategii bine gândite. O organizație poate să distribuie resursele obținute din profit de la o unitate de afaceri a ei pentru a fi reinvestite într-o altă unitate care aduce un profit mai mare sau care prezintă un risc mai mic.

Competența distinctivă (într-un anumit domeniu) se referă la acele lucruri pe care organizația știe să le facă cel mai bine, comparativ cu concurenții ei. Evident, că la stabilirea strategiei, organizația trebuie să țină cont de acest lucru.

Sinergia se referă la modul cum diferite componente ale afacerii se completează sau se intensifică unul pe altul (domeniul de acțiune, distribuirea resurselor și competența distinctivă).

Putem concluziona fără a greși că în cazul strategici, componentele sale principale sunt: **misiunea, obiectivele fundamentale, opțiunile strategice, resursele, termenele, avantajul competitiv și sinergia.**

Misiunea - prima componentă a strategiei - definită ca o enumerare a scopurilor fundamentale și a concepției privind evoluția activităților organizației, prin care se diferențiază de organizațiile similare și din care decurge obiectul său de activitate și segmentul de piață deservit.

Obiectivele fundamentale - cea de-a doua componentă a strategiei - desemnează categoria de obiective care vizează orizonturi medii și lungi de timp (3-5 ani) și care fac referire la ansamblul activităților desfășurate de o organizație sau la componentele majore ale acesteia. Obiectivele fundamentale se împart în două categorii:

1. *obiective economice* care fac referire la indicatori cum ar fi: profitul, cifra de afaceri, productivitatea muncii, cota parte din piață, calitatea produselor/serviciilor etc;

2. *obiectivele sociale* (mai puțin frecvente în strategiile organizațiilor dar cu tendință de creștere rapidă în ultima vreme) care vizează cooperarea cu autoritățile, salarizarea și condițiile de muncă ale salariaților, măsuri de protecția mediului, etc.

Opțiunile strategice - a treia componentă a strategiei - se referă la un spectru larg de modalități de realizare a obiectivelor strategice care afectează o parte considerabilă a activităților organizației și din cadrul cărora va fi selecționată acea abordare care este în măsură să conducă la cea mai rațională cale de realizare a obiectivelor strategice. Numărul opțiunilor strategice pe care le poate aplica o organizație este foarte mare, dar dintre cele fundamentale pot fi amintite: *privatizarea, re tehnologizarea, diversificarea producției, sistemul de management, asimilarea de noi produse, modernizarea organizării, informatizarea activităților etc.*

În cadrul strategiilor, **resursele** - ce de-a patra componentă - sunt prevăzute sub forma **fondurilor circulante** și a celor de **investiții**. Dimensionarea rațională a ambelor categorii de fonduri este o acțiune de o importanță majoră. Pericolele ce intervin în dimensionarea rațională a resurselor din punct de vedere economic sunt :

- supradimensionarea fondurilor circulante generează blocarea unor disponibilități ce pot fi utilizate cu o eficacitate sporită;
- subdimensionarea fondurilor circulante generează absența lichidităților și un grad ridicat de îndatorare la bănci.

Termenele — a cincea componentă a strategiei — delimitează perioada de operaționalizare a strategiei, precizându-se de regulă momentul declanșării, termenele intermediare care marchează evenimente semnificative în îndeplinirea obiectivelor strategice și momentul finalizării implementării strategiei.

Avantajul competitiv - cea de a șasea componentă a strategiei - poate fi definită ca realizarea de către o organizație a unor produse sau servicii superioare dintr-un punct de vedere semnificativ pentru clienți, comparativ cu ofertele similare ale majorității concurenților.

Sinergia - cea de-a șaptea componentă a strategiei - definește efectele care se așteaptă fi obținute ca urmare a implementării raționale a strategiei, efecte care trebuie să se ridice la n nivel superior sumei aritmetice simple a deciziilor și acțiunilor strategice.

Clasificarea strategiilor poate fi utilă pentru identificarea acestor elemente care sunt comune tuturor strategiilor și elementelor care sunt particulare unor strategii specifice. Clasificarea este utilă în analiza și evaluarea strategiilor organizațiilor și în compararea strategiilor între diferite organizații.

Conform figurii 3.1, strategia este clasificată după următoarele criterii: funcțiile organizației, orizontul de timp, scop, valori manageriale, mediu extern și nivele organizaționale.

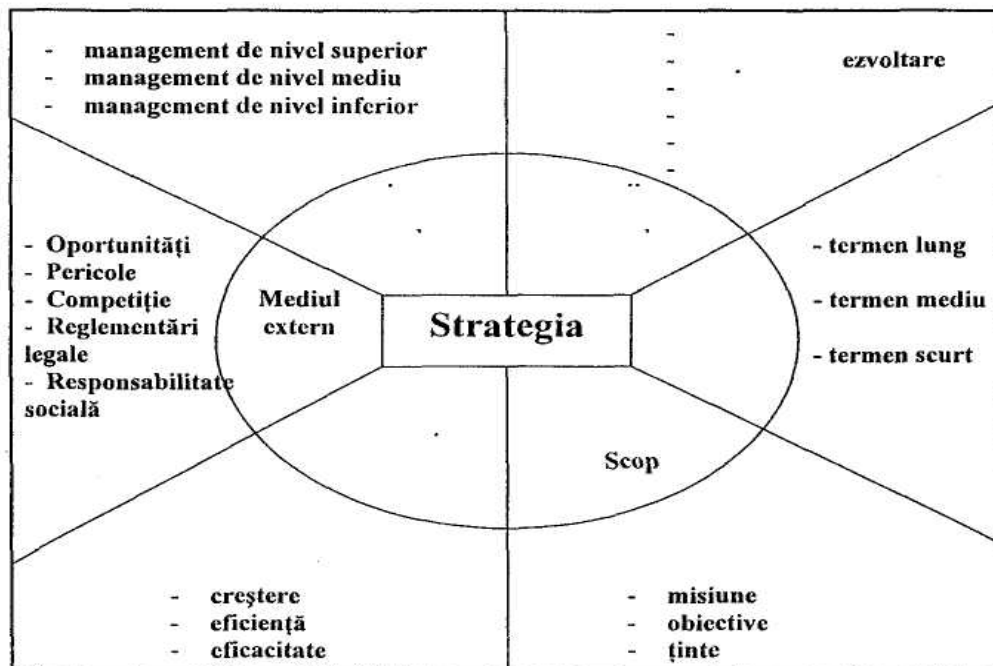


Fig. 3.1 Clasificarea strategiilor

Strategia are două nivele la care poate fi analizată:

- misiunea organizației, rezultând de aici motivele existenței sale;
- obiectivele manageriale și țintele de atins, rezultând de aici capacitățile de care dispune organizația pentru îndeplinirea misiunii sale

Primul nivel poate fi descris ca o strategie directoare. Strategia directoare este creată pentru a arăta organizației direcția de urmat în termeni de mod și scop pentru propriile afaceri și pentru extinderea abilităților, dezvoltarea resurselor și alocarea lor.

Al doilea nivel al strategiei privit prin prisma scopului strategiei de a-și realiza obiectivele și de a-și atinge ținta cuprinde:

- strategii operaționale;
- strategii organizaționale;
- strategii de control.

Aria de funcționare a strategiei este direct legată de funcțiile de bază ale organizației.

Funcțiile organizației reprezintă seturi de activități grupate pentru a obține beneficiile specializării. În figura 3.1, funcțiile de bază ale organizației sunt: managerială, cercetare-dezvoltare, finanțe, marketing, resurse umane și producție. Figura 3.2 prezintă o ierarhizare a strategiei pe șase nivele și pentru cele mai multe dintre părțile componente, formularea și implementarea fiecărui nivel se face de la vârf spre bază.



Fig. 3.2 Ierarhizarea strategiilor

Ierarhia trebuie văzută în sensul de traseu final în care nivelurile inferioare sunt sensurile care trebuiesc concretizate de nivelurile superioare până la sfârșitul procesului, în funcție de nivelul de elaborare a strategiei pot fi diferențiate:

- *Strategia organizațiilor diversificate* ce indică piețele pe care vor concura aceste organizații. Ea se concentrează pe primele două componente ale strategiei: raza de acțiune și distribuția resurselor.
- *Strategia la nivel de afacere* se concentrează în special pe competența distinctivă și pe sinergie și arată cum anume va concura organizația în fiecare din piețele alese
- *Strategiile specifice* (funcționale) sunt stabilite de organizații pentru fiecare domeniu specific de activitate (marketing, finanțe, producție, resurse umane și cercetare- dezvoltare).

În funcție de obiectivele urmărite strategiile se pot clasifica în:

- Strategii de performanță;
- Strategii de business;
- Strategii de competiție.

Aceste tipuri de strategii vor fi dezvoltate în capitolele următoare. La rândul lor organizațiile, ținând cont de ariile lor de funcționare pot genera strategii coerente de tipul: strategii financiare; strategii pentru resursele umane; strategii tehnologice; strategii de aprovizionare; strategii de producție; strategii de marketing.

3.4 Determinanții strategici

Gruparea determinanților strategiei se realizează pe două componente:

1. determinanți endogeni;
2. determinanți contextuali.

Determinanții endogeni se referă la acele elemente cuantificate în cadrul organizației (fig. 3.3):

- proprietarul organizației;
- managementul superior;
- dimensiunea organizației;
- complexitatea organizației;
- dotarea tehnică și tehnologică;
- dispersia teritorială a subdiviziunilor;
- potențialul resurselor umane;

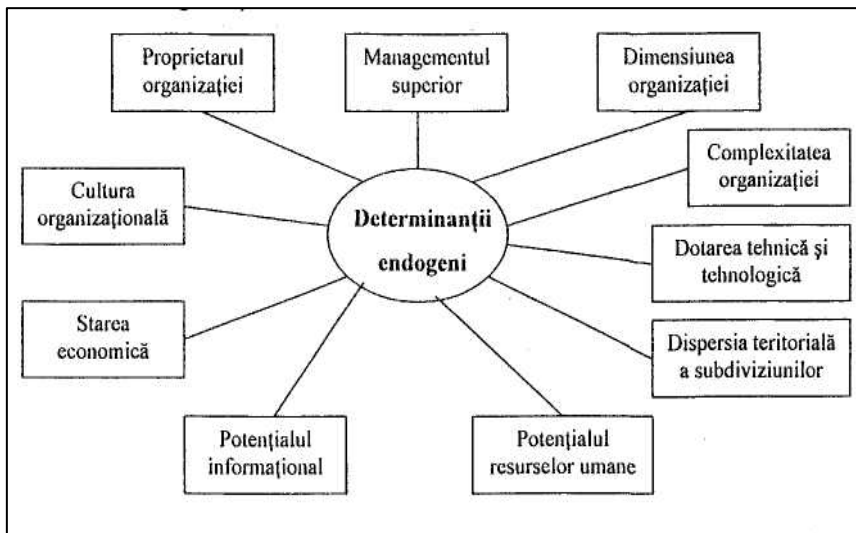


Fig. 3.3
Determinanții
endogeni ai
strategiei
organizaționale

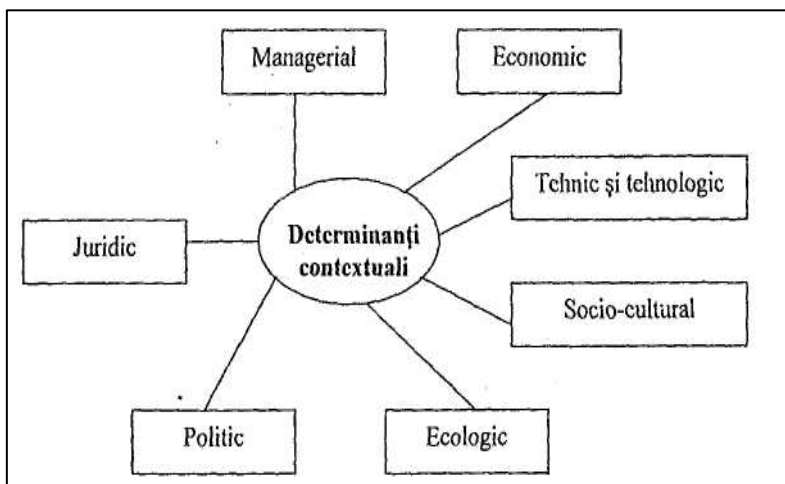


Fig. 3.4
Determinanți
contextuali ai
strategiei
organizației

Bibliografie selectiva : Constantin Oprean și alții, *Managementul strategic*, Sibiu, 2002

CAPITOLUL 3- SINTEZA

POLITICI ȘI STRATEGII

Cuvinte cheie : politici, strategii, determinanți strategici,

□ **Politici**

Politica unei organizații reprezintă o opțiune greu de explicitat și argumentat de către decidenții managementului superior. Ea reflectă câmpul motivațional al deciziilor majore, în concordanță cu un sistem valoric care conține mai multe elemente de ordin filozofic decât indicatori de performanță. Politica reflectă acel inefabil pe care managerii îl obțin prin educație, cultură și talent. Ea este ancorată în trecut și direcționează procesul decizional mai mult prin conservarea unor valori ale organizației decât prin generarea de noi valori.

□ **Strategii**

Strategia reprezintă ansamblul obiectivelor organizației, în general pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv în conformitate cu misiunea organizației.

1. construirea sau elaborarea strategiei
2. implementarea strategiei.
3. evaluarea strategiei.

□ **Componentele strategiei**

O strategie bine concepută presupune patru **componente de bază** :

1. Domeniul de acțiune,
2. distribuirea resurselor,
3. competența într-un anumit domeniu
4. sinergia.

□ **Determinanții strategici**

1. *determinanți endogeni;*
2. *determinanți contextuali.*

Cap 4

PREVIZIUNEA STRATEGICĂ

4.1 Necesitatea și caracteristicile previziunii

Scopul previziunii. Elaborarea previziunilor are în vedere un anumit obiectiv și se adresează unui anumit auditoriu.

Previziunea poate fi utilă pentru :

- satisfacerea unei curiozități
- îmbunătățirea procesului decizional
- obținerea consensului în cadrul organizației

Satisfacerea curiozității. Anumite prognoze sunt realizate pentru a satisface pur și simplu o anumită curiozitate. Horoscoapele, preziceri astrologice și chiromanția fac parte din această categorie. Tot acest scop îl îndeplinesc și filmele sau literatura științifico-fantastici precum și marea majoritate a previziunilor al căror scop este să descrie lumea viitorului. Pentru manageri, astfel de previziuni nu sunt de mare valoare practică. Totuși, ele pot avea o valoare indirectă ajutându-i să vadă viitorul dintr-o perspectivă mai largă. Managerii pot anticipa mai corect viitorul prin stabilirea unei viziuni pe termen lung referitoare la activitatea organizației și prin formularea unei strategii care ajută organizația să efectueze acele schimbări necesare pentru a răspunde mai bine situațiilor cu care va fi confruntată în viitor. Însă nimic nu e sigur: nimeni nu se poate pronunța cu precizie dacă și, ceea ce este și mai important, când previziunile făcute vor deveni realitate.

Îmbunătățirea procesului decizional. Anumite previziuni au drept scop îmbunătățirea sau perfecționarea procesului decizional. Previziunile referitoare la evoluția cursului acțiunilor tranzacționate la bursă, la începutul unei noi perioade de recesiune, la numărul de automobile ce vor fi vândute în ultimul trimestru al anului următor, sau la partidul ce va ieși învingător în următoarea campanie electorală reprezintă previziuni de al căror grad de precizie depinde succesul sau insuccesul persoanei sau organizației care le au drept bază pentru fundamentarea deciziilor. Previziunile din această categorie nu au un caracter neutru. Ele pot fi tot atât de dăunătoare după cum pot fi de folositoare, și de aceea trebuie acordată o mare grijă modului în care sunt folosite. Având în vedere acest lucru, este necesar să știm cât de precise sunt. Aceeași importanță o prezintă și gradul de incertitudine al previziunilor. Previziunile pot fi corecte în 90% din cazuri, însă în procentul rămas de 10% poate avea rezultate dezastruoase. Cunoașterea gradului de incertitudine asociat previziunii are aceeași importanță ca și precizia, atunci când obiectivul utilizării sale este îmbunătățirea procesului

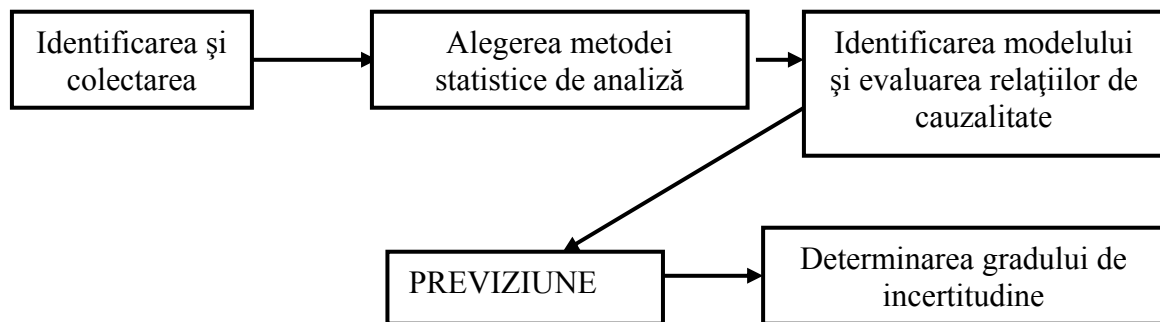
Obținerea consensului. Ultima categorie de obiective o reprezintă obținerea consensului, o funcție importantă și utilă a previziunii, care, până în prezent, a fost puțin analizată și înțeleasă, ba chiar și mai puțin exploatată. Totuși, previziunea poate juca un rol important în obținerea consensului în rândul managerilor, atunci când se adoptă decizii referitoare la întreaga organizație. Scenariile și prognozele pe termen lung sunt cuprinse în această categorie.

Fiecare dintre cele trei tipuri de previziuni descrise mai înainte este realizată cu ajutorul unor procedee diferite, are ca scop satisfacerea unor nevoi diferite și necesită diferite criterii de evaluare.

4.2 Fundamentele științifice ale previziunii.

Deși există animale (precum albinele și furnicile) ce posedă, într-o anumită măsură, simțul viitorului, ființa umană este unică în ceea ce privește capacitatea de a înțelege viitorul și de a face planuri pentru o gamă largă de evenimente viitoare. Oamenii pot previziona viitorul prin observarea evenimentelor care se produc cu o anumită regularitate (precum răsăritul soarelui sau succesiunea anotimpurilor) sau a relațiilor de cauzalitate care există între fenomene (spre exemplu, între cultivarea semințelor și obținerea recoltei). O premiză obligatorie a oricărei forme de previzionare, fie ea cu caracter de rațional sau statistic, este aceea a existenței unui model sau a unei relații de cauzalitate în cazul fiecărui eveniment. Dacă există și poate fi identificat în mod corect modelul poate fi proiectat în viitor cu scopul de a obține o previziune.

Toate tipurile de previziune științifică folosesc exact procedura din figura 4.1



În multe domenii ale științelor naturale și fizice acuratețea previziunii este aproape perfectă (ex : se cunoaște ora și minutul când va răsări soarele pe 24.05.2008 , etc).În domeniul științelor sociale și afacerilor , predictibilitatea este mult mai dificilă.

4.3 Factorii care afectează precizia prognozelor

Precizia prognozelor va fi determinată în mare parte de modul în care modelul și relațiile de cauzalitate se modifică și de măsura în care oamenii (organizația și concurenții) pot influența evenimentele.

a. **Modificarea modelelor și relațiilor de cauzalitate în timp**

b. **Influența oamenilor asupra evenimentelor viitoare.**

În mediul economic și de afaceri, predicțiile se pot autoanula. O oportunitate atractivă de investiție poate conduce la pierderi mari pentru investitori, dacă mai mulți concurenți se bazează pe aceeași prognoză. Faptul că însăși prognozele în sine pot influența evenimentele viitoare, schimbându-le astfel cursul firesc, complică sarcina prognozării. Nu mai este suficient să faci predicții exacte cu privire la ceea ce urmează să se întâmple - managerii trebuie să prognozeze, de asemenea, ceea ce va face concurența ca răspuns la aceste predicții. Întrucât oamenii pot influența evenimentele viitoare, sarcina prognozării devine tot mai dificilă. Aceasta este diferența față de lumea naturală, unde oamenii încă nu pot interveni pentru a schimba evenimentele viitoare.

c. **Orizontul de timp al prognozei.**

Cu cât acest orizont de timp este mai lung, cu atât va fi mai mare posibilitatea ca modelul ales și relațiile de cauzalitate stabilite să se schimbe, invalidând astfel prognozele. Astfel, acuratețea unei prognoze scade pe măsură ce crește orizontul de timp al acesteia.

d. **Transformările tehnologice.**

Cu cât este mai mare rata transformărilor tehnologice într-o anumită industrie, celelalte influențe considerate constante, cu atât mai mare va fi șansa ca modelul și relațiile de cauzalitate stabilite să se modifice și cu atât mai mare va fi posibilitatea concurenței să influențeze industria prin intermediul inovațiilor tehnologice. Un excelent exemplu îl constituie industria tehnologiei de vârf, domeniu în care prognoza este aproape imposibilă, organizațiile luptând să creeze viitorul după propriile lor concepții. Astfel, acuratețea previziunilor scade pe măsură ce crește rata transformărilor tehnologice.

e. **Barierile în calea intrării pe piață.** Cu cât sunt mai mici aceste bariere, celelalte variabile fiind considerate constante, cu atât mai inexactă este previziunea, deoarece noii concurenți (atât cei interni, cât și cei externi) pot modifica drastic modelele și relațiile de cauzalitate stabilite în încercarea lor de a câștiga avantaje competitive.

f. **Diseminarea informațiilor.** Cu cât mai rapidă și mai extinsă este această diseminare, celelalte variabile fiind considerate constante, cu atât mai puțin folositoare sunt previziunile, deoarece oricine poate beneficia de aceleași informații și astfel, poate ajunge la predicții similare.

- g. **Elasticitatea cererii.** Cu cât cererea este mai elastică, celelalte variabile fiind considerate egale, cu atât mai puțin exacte vor fi prognozele. Astfel, cererea pentru bunurile de strictă necesitate (spre exemplu, bunuri alimentare) poate fi previzionată cu un grad de acuratețe **mai** ridicat decât cererea pentru celelalte bunuri (spre exemplu, cele pentru petrecerea timpului liber).
- h. **Bunurile de consum vs. bunurile industriale.** Prognozele privitoare la bunurile de consum, în condițiile în care celelalte variabile sunt constante, sunt mai exacte decât cele referitoare la produsele industriale. Bunurile industriale sunt destinate unui număr mic de clienți. Dacă unul dintre acești clienți renunță să mai cumpere, eroarea rezultată poate reprezenta un procent important din vânzări, datorită cantității sau valorii produselor la care renunță acești clienți. Acești clienți sunt bine informați și pot primi oferte mai avantajoase din partea concurenței, datorită cantităților mari de produse, sau valorii lor ridicate cumpărate de aceștia.
- i. **Limitele previziunii.** În ultimii treizeci de ani au fost acumulate considerabile dovezi empirice și suficientă experiență în privința aplicabilității prognozelor. În prezent, este mult mai ușor de stabilit ce poate și ce nu poate fi previzionat, precum și cum trebuie să exploatăm avantajele sau să ocolim riscurile previziunii. Din analiza prognozelor anterioare se poate desprinde clar o observație generală: marea majoritate a specialiștilor în prognoză subestimează incertitudinea viitorului.

4.4 Tipuri de previziuni

- **Previziunile pe termen scurt.**

Pe termen scurt, prognozele se pot obține prin extrapolarea inerției (impulsului) ce caracterizează fenomenele economice. Sezonalitatea poate fi, de asemenea, previzională cu obiectivitate. Dovezile empirice au arătat că sezonalitatea nu suferă schimbări importante. Astfel, odată ce este identificată, ea poate fi proiectată, împreună cu inerția seriilor previzionate, cu un mare grad de precizie. Acestea sunt utile în planificarea și programarea producției, în planificarea echipamentelor, personalului și în cea financiară, în programarea comenzilor de materii prime și alte materiale. Întrucât fluctuațiile sezoniere pot fi substanțiale, predicțiile exacte pot îmbunătăți programele pe termen scurt și deciziile de planificare.

Cu cât mai mare este numărul clienților și al articolelor implicate, cu atât va fi mai mic efectul factorilor aleatori și mai mare certitudinea prognozei. Astfel, organizațiile care vând către publicul consumator nu numai că fac previziuni mai exacte, dar pot ști că incertitudinea prognozelor lor este mai mică decât cea a organizațiilor care vând clienților industriali. Estimarea gradului de incertitudine poate fi folosită pentru determinarea stocurilor de siguranță (de produse finite sau materiale), necesității reducerii personalului și echipamentelor sau pentru calcularea

rezervelor financiare, astfel încât posibilele erori ale prognozei să reducă la minimum consecințele surprinzătoare și neplăcute.

Prognozele pe termen scurt și estimarea gradului de incertitudine sunt, din punct de vedere tehnic, fezabile și pot fi folosite regulat pentru a crește gradul de satisfacție al clienților, a îmbunătăți programarea fabricării produselor și furnizării serviciilor și așa mai departe. Este indicat ca fiecare organizație să folosească un sistem statistic computerizat pentru prognoza pe termen scurt și estimarea gradului de incertitudine.

Deși puține lucruri pot modifica modelele stabilite, ocazional, se produc anumite schimbări ce introduc un element suplimentar de incertitudine. Acestea pot fi, de exemplu, determinate de evenimente neașteptate (un incendiu, defectarea unui utilaj important), evenimente speciale (o puternică furtună) sau acțiunile concurenților (campanii publicitare, reduceri de prețuri etc). Aceste acțiuni sau evenimente neașteptate pot modifica modelele stabilite, invalidând astfel previziunile și introducând un element suplimentar de incertitudine.

- **Previziunile pe termen mediu.**

Pe termen mediu, prognozele sunt relativ facile, cu condiția ca ipotezele și relațiile de cauzalitate să nu se modifice. Totuși, pe măsură ce orizontul de timp crește, se mărește și posibilitatea modificării ipotezelor și relațiilor de cauzalitate stabilite. Ciclurile economice pot și, într-adevăr, modifică ipotezele și relațiile de cauzalitate stabilite. Din păcate, încă nu putem previziona cu acuratețe momentul apariției, durata și amploarea recesiunii sau boomului. Acest lucru mărește riscul prognozelor pe termen mediu, întrucât perioadele de recesiune și de boom pot începe oricând în cadrul unui interval de până la doi ani (aceasta este durata obișnuită a previziunilor pe termen mediu). În plus, incertitudinea previziunilor devine mai mare și mai greu de măsurat datorită diferențelor între prognoze și rezultatele efective, care pot fi substanțiale, în special în industriile care înregistrează evoluții ciclice. Prognozele pe termen mediu sunt necesare în special pentru planificarea bugetelor. Bugetele presupun realizarea unor estimări privind valoarea vânzărilor, a prețurilor și a costurilor la nivel de organizație, divizii, arii geografice, linii de producție și așa mai departe, precum și a unor previziuni ale indicatorilor economici și industriali. În cazul unui ciclu de afaceri (în faza de recesiune sau boom), toate variabilele previzionate vor fi influențate în aceeași direcție și în aceeași măsură, determinând astfel erori de mare amploare ce pot conduce la închiderea fabricilor, concedierea lucrătorilor și alte măsuri restricționare. Cu cât este mai profundă recesiunea, cu atât mai mari vor fi erorile de prognoză, surprizele neplăcute și consecințele negative. În perioadele de boom, în mod normal apare un tip opus de erori, ce determină subestimarea cererii de produse, nevoii de personal și altele asemănătoare.

Prognozele pe termen mediu pot deveni astfel, inexacte. Și mai mult, gradul lor de incertitudine este dificil de evaluat. Deși există servicii de prognozare ce pretind că au capacitatea de a previziona perioadele de recesiune sau de boom, rezultatele

empirice arată, dincolo de orice îndoială, că acestea nu au avut un deosebit succes până în prezent. Aceasta înseamnă că, incapacitatea noastră de a prognoza perioadele de recesiune sau de boom, trebuie acceptată și luată în considerare în cadrul procesului de întocmire a bugetelor sau de formulare a strategiilor de ansamblu pentru organizație. Pe de altă parte, sfârșitul recesiunii, odată ce aceasta a început, este mai ușor de previzionat. Perioadele de recesiune durează aproximativ un an de zile. Organizațiile nu sunt afectate în mod egal de ciclurile economice. În general, organizațiile de producție sunt afectate într-o mai mare măsură decât cele de servicii; organizațiile care produc bunuri de lux sau prestează servicii asociate acestor bunuri sunt mai afectate decât cele care produc bunuri de strictă necesitate sau prestează servicii aferente acestora; organizațiile industriale sunt mai afectate decât cele de consum; organizațiile din industria în care concurența este puternică sunt afectate mai mult decât cele în care concurența este mai slabă.

- **Previziunile pe termen lung.**

Prognozele pe termen lung sunt necesare în special pentru adoptarea planurilor de mărire a capitalului, a proiectelor de cercetare-dezvoltare, pentru lansarea de noi produse și pentru formularea scopurilor și strategiilor pe termen lung.

Elementul critic al prognozelor pe termen lung îl constituie trendurile predominante. Problema este să se determine când și cum se pot modifica trendurile și modul în care atitudinea societății și a consumatorilor vor diferi în viitor. Șansele ca pe termen lung să se producă schimbări ale trendurilor cauzate de apariția unor noi produse, noi servicii, noi structuri competitive, noi forme de organizații, sau alte elemente de noutate sunt foarte mari, făcând ca sarcina de prognozare să fie dificilă, dar totodată de o importanță majoră.

Conceptul de termen lung poate fi împărțit în trei segmente: în curs de apariție, îndepărtat și foarte îndepărtat. În prima categorie (2-5 ani), cele mai multe transformări asupra cărora trebuie să ne îndreptăm atenția și-au făcut deja apariția. Astfel, o problema principală este aceea de a descifra efectele acestora asupra organizației și de a stabili măsurile ce trebuie luate pentru a le confrunța. O greșală des întâlnită, specifică acestei faze este ignorarea transformărilor tehnologice și de altă natură, până ce se atinge punctul de criză, caz în care organizațiile acționează adesea exagerat. O altă greșală tot atât de întâlnită este aceea ca, entuziasmate de noile invenții, să se grăbească să le introducă. Multe dintre noile tehnologii se dovedesc a fi neeconomice; sau solicită mult timp pentru a putea fi implementate cu succes.

Pentru celelalte segmente ale orizontului pe termen lung, exactitatea prognozelor specifice descrește în mod drastic, putând avea loc numeroase evenimente care să schimbe ipotezele și relațiile de cauzalitate inițiale. Scopul previziunii în astfel de situații este de a trasa direcția generală de mers a economiei mondiale, sau a unei anumite industrii, și identificarea oportunităților majore ca și a pericolelor viitoare. Cea mai mare provocare o constituie

previzionarea inovațiilor tehnologice și a modului în care acestea vor afecta organizația.

Noile tehnologii pot schimba în mod semnificativ datele referitoare la cerere, atitudinea societății, costuri, canalele de distribuție și structura competitivă a unei industrii. Scopul major al unei astfel de prognoze pe termen lung este ca organizația să ajungă la un consens privind viitorul și să înceapă să ia în considerare adoptarea noilor tehnologii, odată ce acestea devin profitabile din punct de vedere economic.

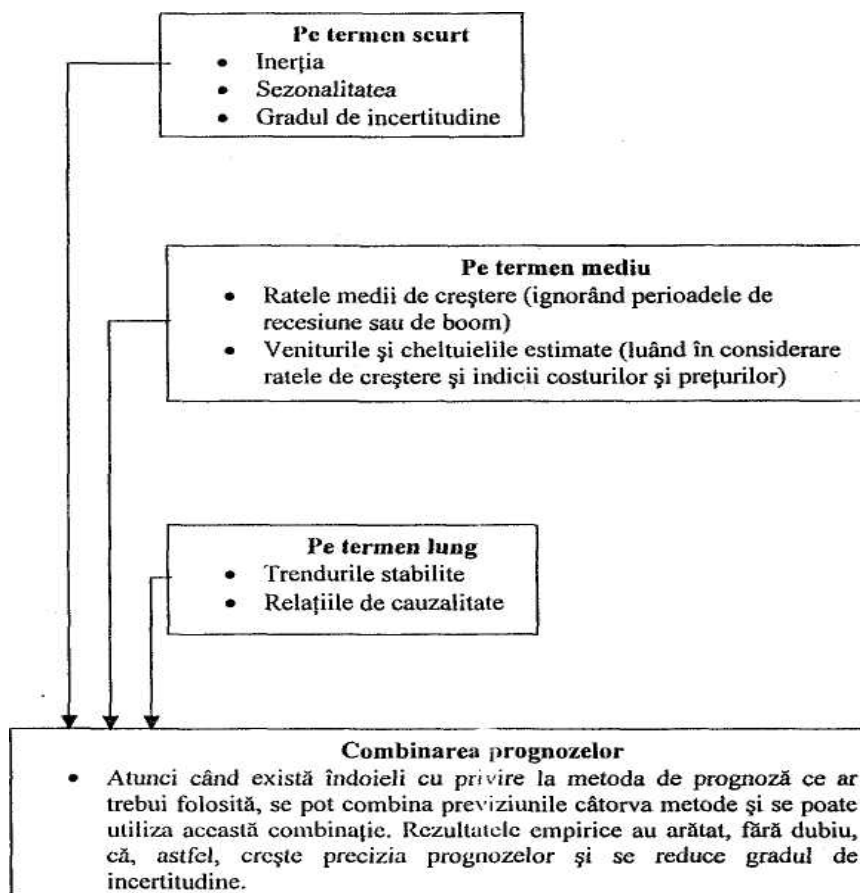


Fig. 4.2 Evenimente ce pot fi previzionate. Combinarea prognozelor

Prognozele pe termen îndepărtat și foarte îndepărtat nu pot fi specifice și vor fi întotdeauna însoțite de un ridicat grad de incertitudine. Astfel, valoarea lor nu constă în îmbunătățirea procesului decizional, ci la obținerea consensului general în cadrul organizației.

Figura 4.2 ilustrează evenimentele și situațiile ce pot fi prognozate în raport cu intervalul de timp, iar figura 4.3 prezintă aspectele analizate de diferite tipuri de prognoze.

<p>Pe termen scurt</p> <ul style="list-style-type: none"> □ evenimentele și acțiunile speciale și influența lor asupra viitorului; □ incertitudinea cauzată de aceste evenimente și acțiuni speciale. <p>Pe termen mediu</p> <ul style="list-style-type: none"> □ perioada de recesiune și boom; □ incertitudinea cauzată de această perioadă de recesiune sau boom. <p>Pe termen lung</p> <ul style="list-style-type: none"> □ modificări ale ipotezelor inițiale și ale relațiilor de cauzalitate stabilite, în special cele determinate de inovații tehnologice importante; □ elaborarea strategiei care să anticipeze și să înlăture incertitudinea cauzată de astfel de schimbări.
--

Fig.4.3 Aspecte analizate în cadrul procesului de prognozare

4.5 Evaluarea prognozelor.

Un manager este bombardat în mod constant cu previziuni. În ce mod va selecta, din toate aceste previziuni, pe cele exacte și utile? Cei care realizează prognoze și-au adaptat metodele de a-și vinde produsele situației concurențiale actuale. Calculele computerizate și modele matematice sofisticate sunt folosite adesea pentru a conferi o anumită obiectivitate științifică prognozelor.

În continuare sunt prezentate câteva îndrumări pentru evaluarea acurateții și a utilității prognozelor.

Utilizarea reperelor. Un manager poate compara prognozele oferite cu reperele aflate la dispoziția sa. De exemplu, sunt prognozele meteo mai precise decât previziunea că vremea mâine va fi aceeași cu cea de azi? Când folosim simplele repere, se întâmplă adesea să nu descoperim nici o deosebire, sau o deosebire minoră, care să justifice costurile realizării sau cumpărării acestor prognoze. Cercetările empirice arată că, într-un mare număr de cazuri, rezultatele metodelor de previziune simple au depășit rezultatele metodelor complexe sau sofisticate.

Analiza rezultatelor anterioare. Vânzarea serviciilor sau modelelor de previziune este adesea promovată prin sublinierea performanțelor lor anterioare. Rezultatele cercetării empirice demonstrează că prin stabilirea mediei prognozelor realizate de mai multe persoane sau pe baza mai multor modele de previziune se asigură o previziune mai precisă decât cea a prognozelor individuale.

Ipotezele previziunii. Prognozele științifice pot fi deosebit de precise atunci când modelele și relațiile de cauzalitate nu se modifică. Singurele previziuni posibile sunt fie cele care utilizează analogia (spre exemplu, vânzarea unui nou produs va urma aceeași evoluție ca aceea a unui produs similar deja existent), fie cele care utilizează deducțiile subiective cu privire la modul în care modelele și relațiile de cauzalitate se pot modifica. Un manager poate aprecia utilitatea prognozei prin evaluarea validității analogiei sau a corectitudinii ipotezelor.

4.6 Erori și modalități de evitare a acestora

- Nu trebuie să credem în previziuni bazate pe formule secrete sau modele complexe computerizate, ce nu pot fi explicate datorită faptului că ele sunt dincolo de nivelul de înțelegere al managerului. Aceste formule sau modele nu și-au dovedit valoarea în domeniul economic și de afaceri.
- Nu trebuie să credem în nimeni care pretinde că ar avea puteri profetice. Astfel de persoane pot fi șarlatani, sau și mai rău, naivi ce trebuie tratați ca atare.
- Experiența arată că modelele complexe sau sofisticate de previziuni nu le depășesc pe cele simple, și că oamenii nu pot face previziuni mai exacte decât metodele statistice simple. Astfel, dacă acuratețea unei previziuni este scăzută, nu trebuie să încercăm să o îmbunătățim prin introducerea unor mijloace mai sofisticate sau mai complexe sau , înlocuim gândirea umană cu modele statistice. Este puțin probabil că acestea vor facilita obținerea unei prognoze mai exacte.

Paradoxuri cu care planificatorii se confruntă la elaborarea unei previziuni:

- Viitorul poate fi previzionat numai prin extrapolarea trecutului. Totuși, este cert că viitorul va fi cât se poate de diferit de trecut.
- Ne așteptăm ca previziunile să reducă nesiguranța în ceea ce privește viitorul, însă, privind mai atent la viitor, realizăm că există posibilitatea producerii unor evenimente accidentale, ce măresc astfel nesiguranța;
- Deși prognozele pot fi inexacte, iar viitorul este întotdeauna nesigur, nici o planificare sau strategie nu este posibilă fără previziune și fără estimarea gradului de incertitudine.

Cap4- sinteza

PREVIZIUNEA STRATEGICĂ

4.1 Necesitatea și caracteristicile previziunii

Previziunea poate fi utilă pentru :

- satisfacerea unei curiozități
- îmbunătățirea procesului decizional
- obținerea consensului în cadrul organizației

4.2 Fundamentele științifice ale previziunii.

O premiză obligatorie a oricărei forme de previzionare, fie ea cu caracter de rațional sau statistic, este aceea a existenței unui model sau a unei relații de cauzalitate în cazul fiecărui eveniment. Dacă există și poate fi identificat în mod corect modelul poate fi proiectat în viitor cu scopul de a obține o previziune.

4.3 Factorii care afectează precizia prognozelor

- a. Modificarea modelelor și relațiilor de cauzalitate în timp
- b. Influența oamenilor asupra evenimentelor viitoare.
- c. Orizontul de timp al prognozei.
- d. Transformările tehnologice.
- e. Barierele în calea intrării pe piață.
- f. Diseminarea informațiilor.
- g. Elasticitatea cererii.
- h. Bunurile de consum vs. bunurile industriale.
- i. Limitele previziunii.

4.4 Tipuri de previziuni

- Previziunile pe termen scurt.
- Previziunile pe termen mediu.
- Previziunile pe termen lung.

4.5 Evaluarea prognozelor.

1. Utilizarea reperelor.
2. Analiza rezultatelor anterioare.
3. Ipotezele previziunii.

4.6 Erori și modalități de evitare a greșelilor

Paradoxuri cu care planificatorii se confruntă la elaborarea unei previziuni:

o Viitorul poate fi previzionat numai prin extrapolarea trecutului. Totuși, este cert că viitorul va fi cât se poate de diferit de trecut.

o Ne așteptăm ca previziunile să reducă nesiguranța în ceea ce privește viitorul, însă, privind mai atent la viitor, realizăm că există posibilitatea producerii unor evenimente accidentale, ce măresc astfel nesiguranța;

o Deși prognozele pot fi inexacte, iar viitorul este întotdeauna nesigur, nici o planificare sau strategie nu este posibilă fără previziune și fără estimarea gradului de incertitudine.

Cap. 5 ANALIZA MEDIULUI EXTERN AL ORGANIZAȚIEI

5.1 Analiza mediului

Prin complexitatea și globalizarea lui în ultimii ani, mediul extern a devenit tot mai mult un generator de oportunități și amenințări pentru orice organizație, fapt ce determină o analiză atentă a faptelor lui și a tendințelor de acțiune ale acestora.

Mediul extern poate fi definit ca fiind câmpul forțelor externe unei organizații, care o pot influența direct sau potențial.

Evident, nu toate forțele existente în acest câmp au aceeași intensitate, durată de exercitare și putere de influențare a dinamicii și performanțelor organizației. Pe de altă parte, numărul lor este practic infinit, ceea ce face imposibilă orice analiză și evaluare a lor. Soluția pragmatică a acestei probleme este una aproximativă.

Următoarele caracteristici esențiale sunt necesare funcționării eficiente a sistemului de analiză a mediului:

- *Abordarea trebuie să se realizeze într-o manieră holistică*

Evenimentele economice, sociale, politice și cele din domeniul tehnologiei trebuie privite în interdependența lor, nu separat. Prin urmare, analiza mediului trebuie să fie cuprinzătoare, ca sfera de acțiune, și integrativă, ca mod de abordare.

- *Analiza mediului trebuie să fie continuă.*

Într-o economie supusă continuu unor schimbări rapide ar fi nevoie să te bazezi doar pe analiza inițială sau chiar pe analizele realizate la anumite intervale de timp. Numai urmărirea și analiza constantă a evenimentelor, precum și adaptarea permanentă a planului poate fi cu adevărat utilă.

- *Trebuie să se ia în calcul posibilitatea apariției unor evenimente imprevizibile.*

Aceasta este un corolar al observațiilor anterioare. În cadrul analizei finale după luarea în considerare a tuturor alternativelor, trebuie să stabilim un plan de acțiune bazat pe estimările ce vizează cel mai probabil viitorul. Dar nici scenariile mai puțin probabile nu trebuie neglijate. Luarea în considerare a evenimentelor accidentale reprezintă esența unei strategii flexibile.

- *Procesul de analiză a mediului trebuie integrat sistemului general decizional al organizației*

Speculațiile privind posibilele evoluții nu au prea mare valoare, dacă reprezintă doar niște studii interesante. Pentru a fi cu adevărat utile, ele trebuie să fie orientate către probleme și să ajute la luarea deciziilor actuale pe baza perspectivelor viitoare. Pentru aceasta este necesar ca sistemul de planificare și de adoptare a deciziilor să fie astfel conceput, încât să permită monitorizarea evenimentelor și avertizarea în timp util.

Locul procesului de analiză a mediului în raport cu celelalte activități de planificare și analiză este reprezentat în figura 5.1.

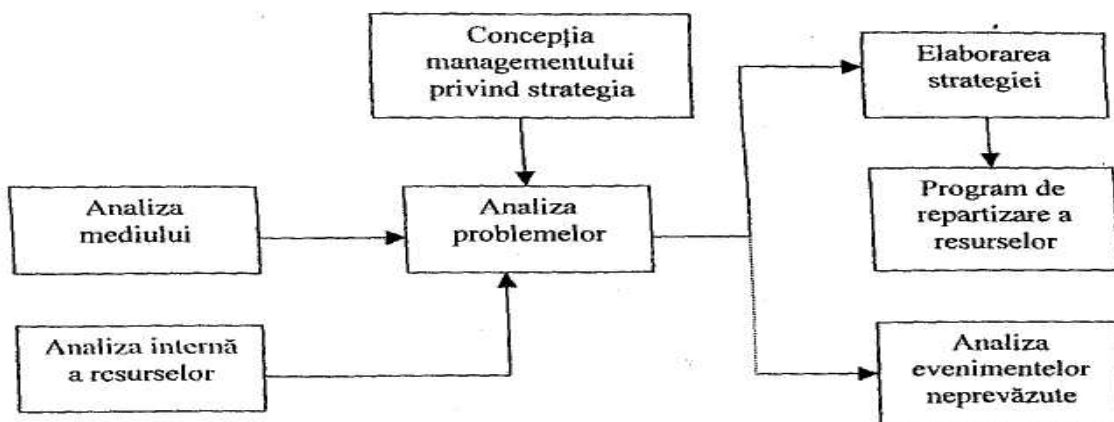


Fig.5.1 Locul procesului de analiză a mediului în cadrul sistemului de analiză și planificare ala organizației

Diagrama din figura 4.1 demonstrează că analiza evenimentelor curente și a evoluțiilor viitoare ale mediului este, cel puțin teoretic, punctul de pornire al procesului de planificare strategică. În cadrul procesului, analiza problemelor constituie componenta centrală. Problemele strategice reprezintă acele oportunități sau amenințări care pot afecta evoluția pe termen lung a organizației. Aceste probleme pot avea o evoluție bruscă sau lentă. Sursa lor poate fi externă sau internă, și pot influența oricare aspect al organizației -concurențial, tehnologic, uman, financiar etc.

5.2 Factorii de influență ai mediului

Analiza strategică trebuie să aibă ca punct de pornire analiza mediului extern organizație deoarece, în această etapă, probabilitatea ca cei care desfășoară această analiză să dea dovadă de obiectivitate este mai mare. Dacă debutează cu diagnosticul intern al organizației, în momentul în care depășesc cadrul acesteia planificatorii vor evalua, probabil, mai subiectiv, evenimentele externe, căutând mai curând lapte care să le confirme așteptările, decât elementele care influențează real activitatea organizației.

Începerea analizei strategice cu evaluarea mediului extern organizației evită tendința mană de a ne concentra numai asupra acelor elemente care permit confirmarea prejudecăților .. Cei mai buni specialiști evită acest lucru prin chestionarea imparțială, rațională și complexă a tuturor presupunerilor.

Mediul extern unei organizații se structurează în:

- mediul extern general;
- mediul extern competițional;
- grupuri strategice.

Mediul extern general este de fapt fondul existențial al oricărei organizații. Se caracterizează prin forțe generalizate potențiale, respectiv forțe care acționează lent și pe termen lung asupra organizației, influențând evoluția acesteia prin integrarea efectelor multiple și diverse. Este un mediu aparent pasiv, dar care nu poate fi ignorat în managementul strategic

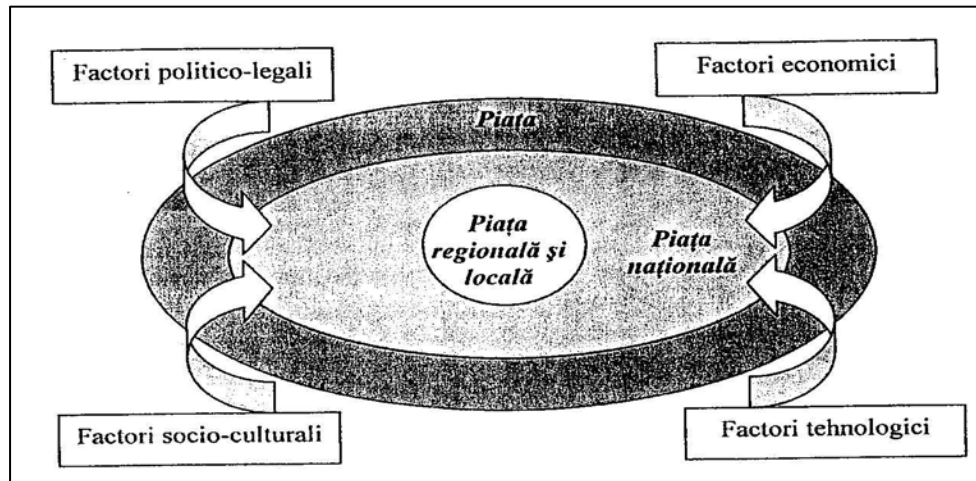


Fig. 5.1 Factorii de influență ai mediului

Mediul competițional este mai restrâns și structurat pe un număr de cinci forțe fundamentale pentru dinamica organizației și mai ales pentru profitabilitatea sa. Acest mediu competițional se găsește în literatura de specialitate și sub denumirea de mediu industrial. Se numește așa pentru că **modelul celor cinci forțe, propus de Michael Porter (Harvard)** pentru analiza mediului competițional a avut la bază un mediu industrial.

Cele 5 forțe sunt :

- riscul intrării pe piață a unor noi competitori
- gradul de rivalitate între organizațiile existente
- puterea de negociere a clienților
- puterea de negociere a furnizorilor
- amenințarea generată de produsele de substituție

Grupurile strategice reprezintă grupuri formate din organizații care se caracterizează prin aceleași interese strategice. Un grup strategic poate fi comparat cu un pluton de alergători, aflați într-o competiție sportivă, pluton din care face parte și organizația la care ne referim

Conceptul de grup strategic se aplică la un grup de organizații din mediul extern competițional, care se caracterizează prin aceleași strategii dezvoltate în domeniile de interes competițional, care sunt: tehnologii de fabricație a produselor, ingineria calității produselor, politici de prețuri, realizarea canalelor de distribuție etc.

Conceptul de grup strategic este folosit îndeosebi pentru a analiza competitivitatea într-un anumit tip de industrie. În concordanță cu cercetările lui

Porter, grupul strategic constituie sistemul referențial de bază folosit în diagnosticarea competiției, a poziției strategice și a profitabilității organizațiilor care se află în același mediu extern competițional.

Este important să subliniem faptul că în cadrul aceluiași grup, strategiile folosite sunt similare, dar ele diferă de la un grup la altul. Atunci când vorbim de grupuri strategice, avem în minte și următoarele elemente:

-Competitorii principali ai unei organizații sunt membrii aceluiași grup strategic. De aceea, intensitatea competiției într-un grup strategic este mai mare decât cea existentă între organizațiile din cadrul aceluiași mediu extern competițional.

-Cu cât strategiile dezvoltate în diferite grupuri strategice sunt mai apropiate, cu atât crește mai mult intensitatea competiției dintre grupuri.

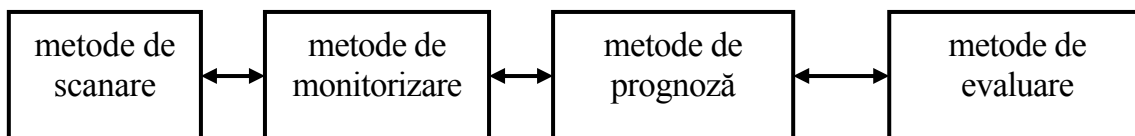
- Aplicarea modelului celor cinci forțe la grupuri strategice diferite conduce la rezultate diferite. Aceasta se poate manifesta în final, la politici de prețuri diferite.

În general, în cadrul unui mediu industrial există un număr mic de grupuri strategice. De exemplu, în industria produselor farmaceutice există două grupuri strategice. Un prim grup este format de firmele Merck, Pfizer, Eli Lilly și altele similare, care se caracterizează prin investiții masive în cercetare și dezvoltare, respectiv prin dezvoltarea unor strategii cu risc ridicat. Dar aceste strategii aduc și venituri importante atunci când testările unui nou medicament conduc la un nou succes, care este brevetat. Grupul respectiv de organizații se poate numi **grup proprietar**, în sensul că strategiile dezvoltate pun accentul pe proprietatea intelectuală, materializată într-un număr cât mai mare de brevete de noi medicamente.

Cel de-al doilea grup s-ar putea numi **grup generic**, deoarece el cumpără brevete și fabrică medicamente cu costuri de producție cât mai mici. Organizațiile din acest grup pun accent pe strategii de risc minim, respectiv prin copierea produselor originale realizate de grupul proprietar.

5.3 Metode de analiză

Analiza mediului extern se realizează folosindu-se o multitudine de metode și proceduri. Acestea se pot grupa în:



- **Scanarea** se referă la analiza tuturor segmentelor din mediul extern general și are ca scop identificarea semnelor unor potențiale schimbări. Este important să se poată anticipa forțele de schimbare și schimbarea ca atare, pentru adaptarea strategiilor la dinamica mediului extern.
- **Monitorizarea** continuă scanarea, pentru a putea vedea dacă schimbările anticipate au un impact important sau nu asupra organizațiilor de interes

Critic, pentru o monitorizare eficientă, este abilitatea de a interpreta corect sensul schimbărilor inițiate, pentru a putea anticipa cât mai realist consecințele posibile.

- **Proгноza.** Atât scanarea cât și monitorizarea vizează evenimente care se produc la un moment dat în mediul extern general. Proгноza se referă la capacitatea de anticipare a unor evenimente, ca rezultat al analizării unor tendințe în cadrul scanării și monitorizării. Proгноza ne spune deci ceea ce s-ar putea întâmpla, dacă se păstrează tendințele analizate și condițiile din urma scanării și monitorizării, analiștii ar putea prognoza perioada de timp necesară pentru ca o nouă tehnologie să fie disponibilă pe piață.
- **Evaluarea.** Scopul metodelor de evaluare este acela de a putea estima perioadele de timp și semnificația efectelor pe care schimbările le pot produce în mediul extern general. Fără această estimare, cei care gândesc și iau decizii strategice ar dispune de fapte, de date, dar nu și de relevanța lor în contextul dezvoltării unei anumite organizații și respectiv a dinamicii dintr-un mediu extern competițional.

Cap. 5- sinteză

ANALIZA MEDIULUI EXTERN AL ORGANIZAȚIEI

5.1 Analiza mediului

Următoarele caracteristici esențiale sunt necesare funcționării eficiente a sistemului de analiză a mediului:

- o Abordarea trebuie să se realizeze într-o **manieră holistică**
- o Analiza mediului trebuie să fie **continuă**.
- o Trebuie să se ia în calcul posibilitatea apariției unor **evenimente imprevizibile**.
- o Procesul de analiză a mediului trebuie **integrat sistemului general decizional al organizației**

Mediul extern poate fi definit ca fiind câmpul forțelor externe unei organizații, care o pot influența direct sau potențial.

5.2 Factorii de influență ai mediului

Mediul extern unei organizații se structurează în:

• Mediul extern general

□ Mediul competițional

modelul celor cinci forțe, propus de Michael Porter (Harvard)

Cele 5 forțe sunt :

- riscul intrării pe piață a unor noi competitori
- gradul de rivalitate între organizațiile existente
- puterea de negociere a clienților
- puterea de negociere a furnizorilor
- amenințarea generată de produsele de substituție

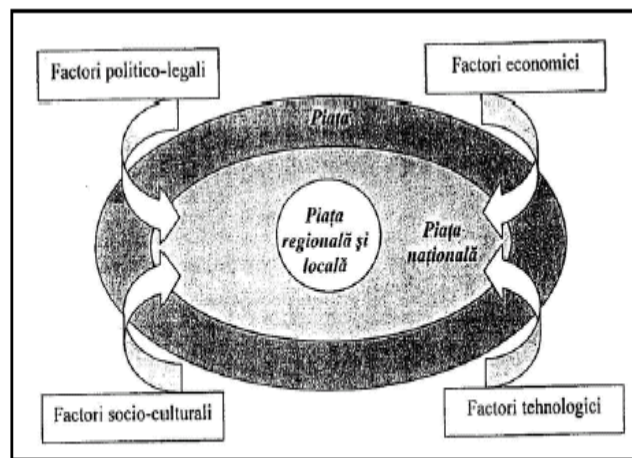


Fig. 5.1 Factorii de influență ai mediului

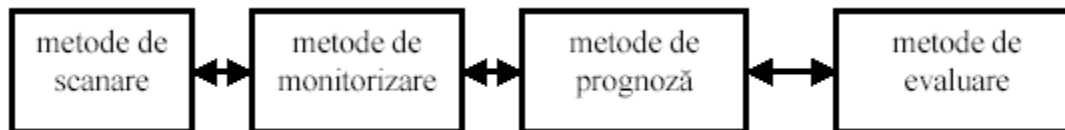
- **grupuri strategice.** reprezintă grupuri formate din organizații care se caracterizează prin aceleași interese strategice.

În general, în cadrul unui mediu industrial există un număr mic de grupuri strategice.

Un prim grup este format de firmele ****care se caracterizează prin investiții masive în cercetare și dezvoltare, respectiv prin dezvoltarea unor strategii cu risc ridicat. Dar aceste strategii aduc și venituri importante atunci când testările unui nou produs conduc la un nou succes, care este brevetat. Grupul respectiv de organizații se poate numi **grup proprietar**

Cel de-al doilea grup s-ar putea numi **grup generic**, deoarece el cumpără brevete și fabrică +++++ cu costuri de producție cât mai mici. Organizațiile din acest grup pun accent pe strategii de risc minim, respectiv prin copierea produselor originale realizate de grupul proprietar.

5.3 Metode de analiză



Cap .6

ANALIZA INTERNĂ A ORGANIZAȚIEI

6.1 Elemente ale analizei organizației

6.1.1 Resurse

Pentru elaborarea și implementarea strategiilor care să asigure succesul organizației este necesară analiza mediului intern și cuplarea rezultatelor obținute cu cele obținute în analiza mediului extern. Prin studierea mediului extern, organizațiile identifică ceea ce ar putea face, în contextul competițional dat și al unui mediu extern general favorabil sau advers.

Prin studierea mediului intern, organizațiile determină ceea ce pot face în mod efectiv. Prin combinarea concluziilor celor două analize se poate decide strategia pe care să o dezvolte organizația respectivă pentru asigurarea unei competitivități strategice . **Resursele** sunt elemente care intră în procesul de producție sau de realizare a unor servicii și reprezintă contribuții individuale, sociale sau organizaționale. Resursele nu pot asigura prin simpla lor prezență succesul organizației, materializat sub forma avantajului competitiv. O organizație poate dispune de resurse materiale și echipamente suficiente, dar, dacă nu are un management performant, eficiența și eficacitatea folosirii lor nu rezultă de la sine.

Resursele unei organizații se pot grupa în resurse **tangibile** și respectiv, resurse **intangibile**.

- Resursele tangibile sunt acele resurse care pot fi văzute și cuantificate.
- Resursele intangibile sunt mai greu de definit, dar ele îmbracă forme diferite, de la proprietatea intelectuală, la cunoștințe , know-how, reputația organizației. Reputația organizației poate fi valorificată în mod inteligent atunci când ea este sinonimă cu calitatea și performanța.

Resursele tangibile pot fi grupate astfel:

Resurse financiare:

- capacitatea de împrumut financiar a organizației,
- capacitatea de generare a veniturilor proprii și influxurilor financiare generate de activitatea propriu-zisă a organizației.

Resurse fizice: echipamente performante, tehnologii de producție eficiente, fabrici și infrastructură, terenuri cât mai valoroase ,etc

Resurse umane: angajați pe posturi de execuție și manageriale care să se distingă prin inteligență, creativitate, experiență, studii generale și de specialitate, loialitate și adaptabilitate.

Resurse organizaționale: structura funcțională a organizației, eficiența conexiunilor, a comunicării, a coordonării și respectiv a controlului.

Resursele intangibile se pot grupa în:

Resurse tehnologice: stoc de patente și mărci, drepturi de proprietate intelectuală și secrete industriale. La toate acestea se adaugă cunoștințele necesare pentru a le putea aplica în mod corect și eficient.

Resurse pentru inovare: o cultură instituțională bazată pe modele de gândire creatoare, laboratoare pentru cercetare, documentație de specialitate care să permită inovarea și o atitudine de acceptare a riscului.

Reputație: reputația organizației în raport cu clienții ei, percepția unor produse de calitate, durabile și fiabile, reputația organizației în raport cu furnizorii, rezultată în urma unei colaborări eficiente și fiabile.

Resursele **tangibile și intangibile** constituie sursele capacităților organizației și stau la baza dezvoltării competențelor fundamentale, respectiv a avantajelor competitive.

Resursele intangibile au un potențial de generare a competențelor fundamentale superior potențialului manifestat de resursele tangibile. Experiența ultimelor două decenii a demonstrat faptul că succesul organizațiilor a fost asigurat într-o măsură mai mare de capacitatea intelectuală și de eficiența organizațională, decât de existența materialelor primare, a echipamentelor și clădirilor.

Capacitatea de a asigura un management eficient pentru inteligența umană și pentru transformarea acesteia în produse și servicii de calitate devine tot mai mult cerința prezentului și a viitorului. O serie de statistici scot totodată în evidență faptul că ponderea resurselor intangibile, în totalul resurselor marilor organizații crește continuu.

6.1.2 Capabilități

Capabilitatea unei organizații într-un anumit domeniu, reflectă capacitatea ei de a-și folosi resursele cât mai eficient, astfel ca potențialul existent să se transforme în rezultate benefice pentru organizație cât mai mult.

O organizație se caracterizează astfel prin existența resurselor și a capacităților și se diferențiază de alte organizații prin capacitatea de valorificare a acestora într-un mediu competițional.

Pentru un management performant este foarte importantă distincția dintre resurse și capabilități. O organizație poate avea resurse valoroase, dar dacă nu are capabilitățile necesare de a folosi cât mai inteligent și creativ aceste resurse, atunci ea nu poate obține un avantaj competitiv în mediul extern.

Capabilitățile se obțin prin :

- integrarea în timp a calității resurselor umane,
- a cunoștințelor, a structurii organizatorice și a culturii organizatorice.

O capabilitate importantă o constituie capacitatea de a fi o organizație care învață. Aceasta înseamnă dezvoltarea continuă a bazei de cunoștințe și de perfecționare a managementului cunoștințelor. De asemenea, importantă este și rata de achiziție a noilor cunoștințe și de integrare a acestora în structura celor deja existente. Marile companii au înființat chiar postul de **chief learning officer (CLO)**, respectiv managerul superior, însărcinat cu procesul de învățare al organizației.

Capabilitățile valoroase sunt acelea care creează valoare pentru o organizație prin exploatarea oportunităților și neutralizarea amenințărilor în mediul extern. Aceste capabilități permit conducerii organizației să formuleze și să implementeze strategii, care creează valoare pentru anumiți clienți.

Capabilitățile rare sunt acelea care sunt prezente la foarte puțini dintre actualii sau potențialii competitori. Managerii care evaluează capabilitățile organizației trebuie să se întrebe și să răspundă, la câte alte organizații se mai pot identifica aceste capabilități, pentru a decide dacă ele se pot considera rare sau nu. Capabilitățile care se regăsesc la majoritatea organizațiilor care sunt angrenate în aceeași competiție nu pot constitui suportul avantajului competitiv pentru nici una dintre ele. Avantajul competitiv se poate produce numai când una dintre organizații dezvoltă o anumită capabilitate, care este unică sau care se regăsește la foarte puțini competitori.

Capabilitățile care sunt costisitoare de imitat contribuie semnificativ la construirea avantajului competitiv. Aceste capabilități se pot dezvolta ca urmare a unor condiții istorice unice. Se poate ilustra acest caz cu firma Microsoft care și-a dezvoltat de la început o cultură a inovării și a excelenței.

Capabilitățile care nu pot fi substituite sunt acelea care nu au echivalenți strategici. Valoarea strategică a unei capabilități crește odată cu scăderea șanselor de substituire a ei de către organizații concurente. De exemplu, cunoștințe de specialitate specifice unei organizații, precum și existența unor relații de încredere și de cooperare între manageri și personalul angajat pot constitui capabilități care nu pot fi substituite de către oricare altă organizație concurentă, în scopul obținerii avantajului competitiv.

Odată creat, avantajul competitiv trebuie menținut cât mai mult pentru realizarea unei competitivități strategice. Succesul unei astfel de strategii depinde de trei factori:

- crearea unor bariere în limitarea imitării competențelor fundamentale,
- capabilitățile de care dispun competitorii
- dinamica generală a mediului extern, în special a mediului competițional.

În momentul în care o organizație realizează un avantaj competitiv, celelalte organizații cu care se află în competiție vor încerca să identifice care sunt resursele și capabilitățile care au stat la baza succesului și să le imite. Problema care se pune este în cât timp vor reuși acest lucru. Viteza de limitare contribuie la erodarea avantajului competitiv. De aceea, organizația care a realizat avantajul competitiv trebuie să investească în mod continuu pentru a fi cu un pas înaintea celorlalți competitori..

6.1.4 Analiza lanțului valoric

Analiza lanțului valoric constituie o metodă sistematică de studiere a activităților realizate în cadrul unei organizații. Lanțul valoric evidențiază valoarea totală la care o organizație își realizează produsele sau serviciile.

Toate activitățile care se desfășoară într-o organizație se pot grupa în: activități primare și activități secundare.

- **Activitățile primare** sunt cele care contribuie în mod direct la realizarea produselor și serviciilor, precum și a vânzării sau distribuirii lor către beneficiari. Este vorba deci despre crearea fizică a acestor produse sau servicii, în concordanță cu misiunea organizației respective.
- **Activitățile suport** sunt secundare în raport cu procesul de producție, dar sunt necesare. Lanțul valoric al organizației este constituit din înserierea secvențelor de activități primare și de suport, care contribuie la crearea de valoare sub formă de produse sau servicii.

Analiza lanțului valoric are ca scop identificarea costurilor asociate acestor secvențe de activități și respectiv de a găsi soluții, care să conducă la activități care să adauge cât mai multă valoare, pentru costuri cât mai mici. Legătura dintre aceste secvențe de activități se realizează de către oameni și de aceea managementul resurselor umane este foarte important.

Conform modelului propus de Porter - ilustrat în figura 6.1 activitățile unei organizații sunt împărțite în două mari categorii: **activități primare și activități de susținere**



Fig. 6.1 Lanțul valorii elaborat de Porter

Activitățile primare pot fi grupate în cinci categorii:

- 1) **Logistica internă** (activitățile de recepție, stocare și distribuire a intrărilor pentru producție);
- 2) **Producția** (transformarea intrărilor în produse finite);
- 3) **Logistica externă** (activitatea de colectare, stocare și distribuire a produsului final către consumatori);
- 4) **Marketing-ul și vânzările** (ansamblul tehnicilor și mijloacelor prin care consumatorul este înștiințat de existența produsului și prin care acesta și-l poate procura);
- 5) **Service** (activitățile de menținere a valorii produsului prin instalare, pregătirea utilizatorilor, reparare).

În figura 6.1 activitățile primare sunt reprezentate „înlănțuit” de la stânga la dreapta, cuprinzând crearea efectivă a produsului sau serviciului, transferarea acestuia către consumator, precum și orice activitate post-vânzare.

Activitățile primare sunt legate de patru categorii de **activități de susținere**:

- i. **Aprovizionarea** (procesul de achiziționare a resurselor pentru activitățile primare);
- ii. **Dezvoltarea tehnologiei** (constă în cercetarea -dezvoltarea, designul produsului și îmbunătățirea tehnicilor și procedeele de lucru în procesul de transformare a materiilor prime în produse finite);
- iii. **Managementul resurselor umane** (totalitatea activităților legate de recrutarea, antrenarea și motivarea personalului din organizație);
- iv. **Infrastructura organizației** (include structura organizațională, în activitățile de planificare, controlul financiar, precum și elementele de cultură organizațională).

Fiecare dintre activitățile primare și cele de susținere implică anumite costuri și, în același timp, adaugă valoare produsului. Este foarte important ca organizațiile să caute modalități de reducere a costurilor, însă acest lucru nu trebuie realizat făcând rabat de la calitate. De asemenea, este permisă creșterea costurilor atunci când acestea duc la îmbunătățirea calității produselor și serviciilor furnizate clienților. După cum a fost menționat mai înainte, diferența dintre costurile totale și prețul de vânzare reprezintă **marja (profitul)**.

Legături în cadrul lanțului valoric. Deși avantajele competitive sunt rezultatul uneia sau al mai multor sub-activități din cadrul activităților primare sau al celor de susținere, este foarte important ca lanțul valorii să nu fie privit ca o serie de activități independente. Putem spune că lanțul valorii constituie o serie de activități interdependente, legăturile dintre activități având o importanță deosebită.

Astfel, activitățile efectuate sau deciziile adoptate într-o etapă pot afecta costurile și performanțele realizate în altele.

De exemplu, utilizarea unor materii prime mai scumpe și un control al calității mai ridicat determină creșterea costurilor aferente activităților de logistică internă și de producție, însă economiile realizate în costurile aferente activităților post-vânzare le pot compensa și chiar depăși.

Modul în care activitățile de producție, logistică internă și instalare sunt coordonate poate reprezenta o sursă de avantaj competitiv obținut prin intermediul reducerii costurilor sau al produselor diferențiate (calitate înaltă, servicii orientate către satisfacerea cerințelor clienților).

De asemenea, există legături și între activitățile primare și cele de susținere. Astfel, activitatea de proiectare afectează costurile de producție, politicile de cumpărare a materiilor prime influențează costurile de producție etc.

Lanțul valorii și avantajul competitiv. M. Porter a studiat modul în care o organizație poate să concureze pe piață în așa fel încât să creeze și să mențină un avantaj competitiv față de organizațiile concurente.

Simplificând lucrurile, aceasta va trebui să facă două opțiuni:

1. Să aleagă modalitatea cea mai eficientă de a concura pe piață. În acest sens, organizația poate încerca să obțină produsele sau serviciile pe care le furnizează la costuri mai scăzute decât ale concurenților, sau, prin diferențiere, adăugând valoare în domeniile în care clienții le consideră importante,
2. Să aleagă domeniul sau activitatea în cadrul căreia organizația dorește să obțină avantajul competitiv.

În funcție de aceste opțiuni, organizația are la dispoziție patru strategii principale (fig.6.2.)

Strategia **leadershipului prin costuri** constă în atingerea de către organizație a unui nivel al costurilor mai scăzut decât al concurenților, pe mai multe segmente de piață. **Strategia diferențierii** constă în alegerea unor produse diferențiate, care să fie adresate unor segmente diferite de piață. **Strategia concentrării asupra costurilor** presupune concentrarea asupra unui segment de piață urmărind, în același timp, reducerea costurilor. **Strategia concentrării asupra diferențierii** presupune concentrarea asupra unui segment de piață urmărind, în același timp, diferențierea produselor față de cele ale concurenței.

		Avantajul competitiv	
		Costuri reduse	Diferențiere
Piața vizată	Mai multe segmente de piață	1 Strategia leadershipului prin costuri	2 Strategia diferențierii
	Un segment de piață	3a Strategia concentrării asupra costurilor	3b Strategia concentrării asupra diferențierii

Fig. 6.2 Modelul avantajului competitiv (Michael Porter)

Leadershipul prin costuri.

Pentru a profita la maximum de pe urma acestei strategii, Porter susține că o organizație trebuie să fie lider în ceea ce privește costurile, și să nu aibă concurenți în această poziție. Pe piață, doar o singură organizație poate să fie lider prin costuri. Leadershipul prin costuri - ca strategie generică - nu presupune implicit faptul că organizația va comercializa cel mai ieftin produs sau serviciu de pe piață. De cele mai multe ori, produsele care au cel mai scăzut preț sunt percepute ca fiind de calitate inferioară, adresându-se doar unui anumit segment de piață și anume clienți care nu pun mare preț pe calitate. În consecință,

practicarea unor prețuri scăzute făcând rabat de la calitate reprezintă o strategie de diferențiere, iar fabricarea unui produs la costuri scăzute nu înseamnă neapărat că acel produs este de calitate inferioară. De asemenea, realizarea unor costuri scăzute nu presupune acordarea unor salarii mici angajaților, sau de dividende scăzute acționarilor. Scopul organizațiilor ce aleg strategia leadershipului prin costuri este de a obține un avantaj de cost, având prețuri competitive pe piață, obținând astfel o marjă de profit ridicată. Acestea caută să obțină profituri peste nivelul mediu practicând prețuri medii pe piață. Strategiile concentrate pe costuri pot avea la bază identificarea unui grup de clienți ale căror cerințe sunt ușor sub medie. Costurile sunt astfel reduse prin satisfacerea cerințelor acestor clienți, evitând costurile suplimentare care nu sunt necesare. În figura 6.3 sunt ilustrate aceste idei, precum și influența avantajului competitiv asupra eficienței și eficacității activității organizației.

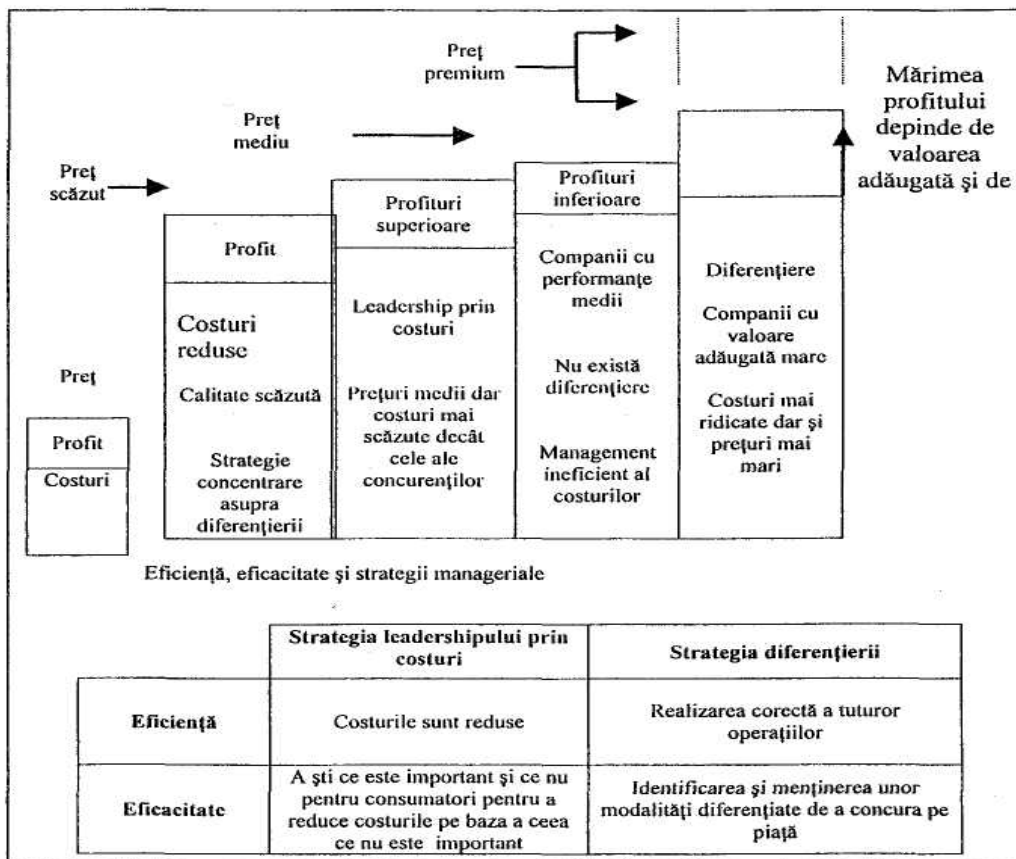


Fig. 6.3 Strategii de menținere a avantajului competitiv

Avantajul competitiv poate fi obținut și prin practicarea unor metode de management eficiente, prin concentrarea asupra oportunităților de reducere a costurilor, prin minimizarea pierderilor și evitând să se realizeze îmbunătățiri pe care clienții nu le găsesc necesare. Multe produse au încorporată valoare adăugată care nu este neapărat cerută de piață.

Diferențierea produselor.

În general, managerii aleg între strategia leadershipului prin costuri și strategia diferențierii produselor lor față de cele ale concurenței. Aceste două strategii sunt percepute, ca fiind opuse. Astfel, prin diferențierea produselor, costurile cresc, pentru a se putea adăuga valoare produselor în așa fel încât clienții să dorească să plătească un preț mai mare. Pentru ca strategia diferențierii să aibă succes, este necesar ca pe piață să se poată distinge clar segmentele de consumatori. Deși se poate spune că cele două strategii (diferențiere și reducerea costurilor) se exclud una pe cealaltă, o strategie de succes se poate baza pe o combinație a acestora.

Diferențierea determină implicit creșterea costurilor, care vor fi recuperate doar în cazul în care clienții vor fi dispuși să ofere un preț mai ridicat. Costurile trebuie să crească doar în domeniile pe care clienții le consideră importante. O listă completă în acest sens poate conține următoarele:

- calitatea materialelor utilizate (legată de activitatea de aprovizionare);
- performanțe superioare (legate de activitatea de proiectare);
- calitate înaltă (legată de producție și de controlul calității);
- ambalare superioară (legată de activitatea de distribuție);
- rezolvarea promptă a reclamațiilor (legată de relațiile cu clienții, de activitatea de vânzare și postvânzare);
- întocmirea eficientă a documentației (legată de activitatea de administrație).

În strategia diferențierii nu este suficient să adaugi valoare produselor; trebuie ca diferența să fie recunoscută și apreciată de către clienți. Dacă diferența nu poate fi observată cu ușurință, atunci aceasta trebuie făcută cunoscută prin publicitate.. Comunicarea cu clienții este foarte importantă deoarece acesta constituie singura modalitate prin care pot fi cunoscute cerințele clienților și determinată valoarea ce trebuie adăugată produselor, pentru a le face diferite de cele ale concurenței. Rezumând cele prezentate mai înainte, putem spune că un adevărat lider de costuri este acela care va reuși să realizeze pe lângă costuri reduse și o anumită diferențiere a produselor sale în raport cu concurența, și că organizațiile care aplică cu succes strategia diferențierii, își vor eficientiza și costurile. Diferențierea și controlul costurilor sunt compatibile.

Pentru a avea succes în implementarea ambelor strategii este necesară înțelegerea momentelor și punctelor în care sunt efectuate costurile în procesul de producție și distribuție, înțelegerea modului de formare a costurilor și identificarea punctelor în care se pot efectua reduceri de costuri, presupune o apreciere corectă a modului în care costurile pot fi atribuite diferitelor activități componente ale lanțului valoric.

Totodată, această analiză trebuie să fie urmată de o comparație cu capacitățile și lanțurile valorice similare ale concurenților, cu evidențierea posibilităților de creare sau de menținere al avantajelor competitive.

Analiza lanțului valoric își propune să evidențieze, pe lângă costuri și eficiența activităților, care sunt punctele tari și respectiv punctele slabe ale organizației. Cunoașterea și explicitarea acestora joacă un rol foarte important în analiza SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) prin care se integrează

analiza mediului extern și analiza mediului intern, în scopul elaborării strategiilor competitive.

O analiză detaliată a mediului intern al unei organizații se referă la:

1. competențe financiar-contabile;
2. competențe managerial-contabile
3. accesul la finanțare;
4. rețeaua de distribuție;
5. bariere de intrare pe piață;
6. bariere de ieșire de pe piață;
7. tehnologia informațională;
8. comunicarea orizontală;
9. calitățile conducătorului;
10. abilități de conducere în gen
11. loialitatea forței de muncă;
12. abilități manageriale;
13. competențe de producție;
14. competențe de marketing;
15. structura organizatorică;
16. portofoliul de produse
17. calitatea mărcii;
18. calitatea personalului;
19. reputația pe piață;
20. relațiile cu autoritățile de stat;
21. relațiile cu furnizorii;
22. aptitudini de vânzare;
23. comunicarea verticală.
24. relația între strategia organizației și cele ale structurilor sale;
25. strategia organizației; a structura costului;

6.2 Analiza SWOT

Oportunitățile oferite de mediu nu reprezintă decât oportunități potențiale, dacă organizația nu-și utilizează resursele disponibile pentru a le exploata. Prin urmare este important să evaluăm oportunitățile oferite de mediu în strânsă corelație cu resursele organizației și cu mediul cultural al acesteia.

Trebuie să precizăm că toate resursele organizației pot fi utilizate pentru atingerea obiectivelor strategice. Analizând avantajele sau dezavantajele proprii resurselor organizației, putem determina valoarea lor strategică.

Totuși, aceste resurse ale organizației nu trebuie analizate dintr-o perspectivă internă, ci trebuie evaluate în raport cu cerințele impuse de mediu și cu caracteristicile concurenței. Opinia stakeholderilor externi poate

diferi de cea a managerilor interni atunci când evaluează avantajele unui anumit produs, unei anumite resurse, sau unei anumite aptitudini.

Chiar dacă o anumită organizație se dovedește puternică sau slabă din perspectiva unei anumite funcțiuni, trebuie să luăm în considerare și poziția corespunzătoare a celor mai importanți concurenți ai organizației. De exemplu, organizația poate deține echipamente moderne, automatizate, însă, dacă concurenții au echipamente similare sau chiar mai bune, utilajele moderne nu constituie un avantaj relativ. Remarcăm deci importanța competenței distinctive - definită ca fiind acea caracteristică, relativ superioară în raport cu concurenții, care stă la baza avantajului competitiv. Ceea ce dorim să subliniem în concluzie este că orice resursă poate fi utilizată strategic și că avantajul competitiv poate proveni din orice latură a activității organizației.

Evaluarea punctelor forte și slabe ale unei organizației în raport cu oportunitățile și amenințările proprii mediului extern este denumită, în literatura de specialitate, analiza SWOT.

Analiza SWOT este probabil unul dintre, cele mai cunoscute instrumente utilizate în domeniul managementului strategic și al marketingului. Denumirea acestei metode corespunde cu inițialele celor patru elemente analizate: strengths (puncte forte), weaknesses (puncte slabe), opportunities (oportunități) și threats (amenințări).

În cadrul analizei SWOT, punctele forte reprezintă caracteristici interne ale organizației care - oferă posibilitatea îmbunătățirii competitivității acesteia. Dimpotrivă, punctele slabe reprezintă trăsături ale organizației ce o pot face vulnerabilă la o mișcare strategică a concurenților. O oportunitate este o condiție de mediu care oferă posibilități semnificative de îmbunătățire a competitivității, a situației organizației, vis-a-vis de concurenții săi. Invers, o amenințare, sau un pericol potențial, reprezintă o condiție de mediu cu perspective semnificative de subminare a competitivității organizației.

Aplicarea metodei SWOT este facilitată de elaborarea unei liste de probleme ce trebuie urmărite în realizarea analizei. Această listă trebuie să conțină cu adevărat probleme strategice, respectiv probleme care să aibă legătură cu planurile strategice ale organizației și să ofere indicii pentru evaluarea judiciozității planurilor.

În figura 6.4 sunt prezentate într-o formă sintetică principalele probleme ce trebuie urmărite în cadrul unei analize SWOT.

Analiza SWOT se poate realiza la scara de ansamblu a organizației, sau dacă se dorește adâncirea investigației și conturarea unor concluzii mai detaliate, la nivelul funcțiunilor organizației (funcțiunea de producție, de marketing, financiar-contabilitate, de cercetare-dezvoltare, de resurse umane etc).

Se poate observa că metoda SWOT are un puternic caracter calitativ : permițând o evaluare complexă a situației organizației și a perspectivelor

sale de evoluție, acoperind toate laturile activității desfășurate de organizație și toate domeniile de specializare ale acesteia.

Totuși , această metodă este mult prea simplistă pentru a se dovedi deosebit valoroasă.

O metodă ceva mai complexă de analiză a mediului intern al organizației poate fi realizată prin adăugarea unui element suplimentar numit „puncte neutre” Astfel metoda SWOT devine metoda SNWOT (strengths, neutral, weaknesses, opportunities, threats).

Fig. 6.4 Elemente studiate în cadrul analizei SWOT

Puncte forte	Puncte slabe
Calificare corespunzătoare a personalului; Resurse financiare suficiente; Deținerea unei competențe distinctive în raport cu concurenții; Aprecieri favorabile din partea clienților; Deținerea unei poziții de lider sau de vârf pe piață; Strategii bine fundamentate; Posibilitatea producției de masă; Posedarea unor brevete de invenții care oferă organizației un avantaj competitiv; Costuri reduse; Campanii de publicitate eficiente și de calitate; Capacitatea de a crea noi produse și tehnologii; Calitatea managementului; Experință în domeniu; Tehnologii superioare; Viteză de reacție decizională la schimbările din mediu; Cultură de organizație adecvată strategiei.	Orientare strategică neclară; Echipamente învechite; Rentabilitate scăzută; Incompetență profesională și lipsa aptitudinilor manageriale la nivelul conducerii; Probleme operaționale interne; Eșecuri în activitatea de cercetare-dezvoltare; Renumere slab pe piață; Deteriorarea continuă a poziției competitive; Vulnerabilitate la presiunile concurenței; Menținerea unui nomenclator inadecvat de produse sau servicii (prea larg sau prea îngust); Rețea de distribuție inefficientă; Calitatea necorespunzătoare a marketingului; Incapacitatea finanțării schimbărilor strategice; Costuri mai mari decât ale concurenților; Concentrare asupra problemelor curente în defavoarea celor de perspectivă.

Cum e posibil ca adăugarea unui element suplimentar să îmbunătățească atât de semnificativ metoda .Aceasta se datorează faptului că elementul suplimentar permite evitarea unor greșeli clasice, pe care le fac numeroși manageri în adoptarea anumitor strategii.

Deseori se constată că punctele slabe reprezintă o parte importantă a planului strategic.

Deși managerii consideră punctele vulnerabile elemente cheie ale planului strategic, concentrarea organizației asupra transformării punctelor slabe în puncte forte chiar poate provoca eșecul întregii strategii.

Oportunități externe	Amenințări externe
<ul style="list-style-type: none"> • Formarea de noi piețe sau segmente de piață; • Posibilități de lărgire a gamei de produse pentru a satisface nevoile în creștere ale clienților; • Posibilități de diversificare prin realizarea unor produse complementare; • Posibilități de integrare pe verticală, de încheiere a unor alianțe strategice, a unor acorduri avantajoase; • Depășirea barierelor în calea pătrunderii pe piețe externe atractive; • Manifestarea unor tendințe de stagnare sau regres la organizațiile concurente; • Dezvoltarea rapidă a pieței. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apariția pe piață a unor concurenți cu costuri mai reduse; • Extinderea pe piață a produselor de substituție; • Dezvoltarea lentă a pieței; • Modificări nefavorabile ale cursului de schimb valutar, a politicilor comerciale și vamale; • Adoptarea unor reglementări legislative cu caracter restrictiv sau cu impact nefavorabil; • Vulnerabilitatea la crize economice și la ciclul afacerilor; • Recesiunea economică la nivel național sau internațional; • Schimbări ale nevoilor sau gusturilor consumatorilor;

6.3 Metoda analizei-diagnostic

În acest capitol am subliniat principalele aspecte ce trebuie cuprinse în cadrul analizei interne a organizației. Studiul acestor aspecte trebuie însă să respecte o anumită metodologie, care să asigure coerența concluziilor obținute.

Cercetările în domeniu au condus la dezvoltarea unor metode de cercetare eficiente, între care metoda analizei-diagnostic.

Analiza-diagnostic reprezintă un instrument esențial pentru fundamentarea strategiei organizației. Aceasta reprezintă punctul de plecare în conceperea soluțiilor strategico-tactice de îmbunătățire a viabilității economico-financiare și manageriale a organizației.

Diagnosticarea poate fi abordată din două puncte de vedere. În primul rând, analiza diagnostic reprezintă o fază a activității managerului în exercitarea sarcinilor de control-evaluare care îi revin. În acest caz diagnosticarea are un caracter individual și se referă, de cele mai multe ori, la elemente ale activității curente.

În al doilea rând, diagnosticarea poate fi utilizată de specialiști pentru examinarea unei situații sau problematice mai complexe din cadrul organizației, ca metodă de sine stătătoare. Prin prisma acestei abordări, diagnosticarea poate fi definită ca fiind acea metodă folosită de manageri ce constă în principal în identificarea punctelor forte și slabe ale domeniului

studiat, cu evidențierea cauzelor care le generează, finalizată în recomandări cu caracter corectiv sau de dezvoltare.

Astfel, așa cum se poate desprinde din definiția de mai înainte diagnosticarea reprezintă trei caracteristici principale:

- Esența acestei metode constă în identificarea relațiilor cauză-efect, atât în depistarea și examinarea punctelor slabe și forte, cât și la formularea recomandărilor. De fapt, calitatea diagnosticului depinde de măsura în care se identifică cauzele ce stau la baza punctelor slabe și forte și de corelarea recomandărilor cu cauzele respective.
- A doua trăsătură a metodei diagnosticării constă în caracterul său participativ. Complexitatea activităților organizațiilor impune, pentru reușita unui diagnostic corect și cuprinzător, implicarea mai multor cadre de specialități diferite, corespunzătoare problemelor investigate, dintre care nu trebuie să lipsească conducătorii și executanții direct implicați în desfășurarea activităților analizate.
- A treia caracteristică a metodei diagnosticării constă în finalizarea sa cu recomandări. Cu alte cuvinte, diagnosticarea precede tratamentul, respectiv adoptarea deciziilor cu caracter corectiv (în cazul punctelor slabe) sau de dezvoltare (în cazul punctelor forte), Recomandările sunt trimise factorilor de conducere responsabili în vederea valorificării lor ulterioare pe plan decizional.

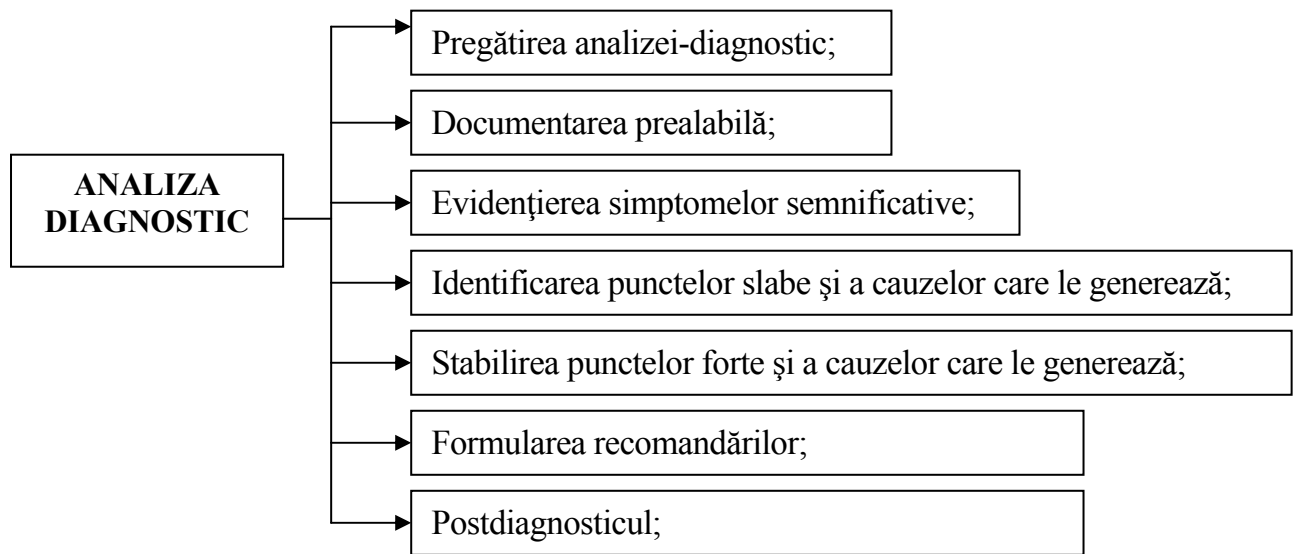
În cadrul organizațiilor se pot întâlni mai multe forme de diagnostice. În funcție de sfera de cuprindere acestea pot fi generale, parțiale și de specialitate.

Diagnosticile generale se referă la organizație în ansamblul său și vizează principalele sale domenii de activitate și rezultatele obținute. De obicei, această analiză se efectuează atunci când organizația se confruntă cu probleme dificile, sau când se previzionează schimbări majore în activitatea acesteia. De asemenea, acest tip de analiză-diagnostic se impune cu ocazia elaborării strategiei și planului organizației.

Diagnosticile parțiale se referă la unul dintre domeniile de bază ale organizației. Dintre acestea cele mai semnificative sunt: domeniul financiar, comercial, producție, resurse umane, cercetare-dezvoltare și managerial. Aceste diagnostice se impun atunci când sunt evidente anumite deficiențe într-un anumit domeniu de activitate.

Diagnosticile de specialitate sunt axate pe o anumită problemă majoră, cum ar fi calitatea produselor, rentabilitatea activității, costurile de producție, sau cota de piață deținută

Pentru utilizarea corectă a analizei diagnostic este necesară parcurgerea următoarelor etape :



Pregătirea analizei-diagnostic. Această etapă are în vedere soluționarea problemelor organizatorice privind elaborarea studiilor de analiză-diagnostic. In această etapă cele mai importante acțiuni sunt:

- Delimitarea domeniului ce urmează a fi studiat;
- Constituirea colectivului de diagnosticare;
- Stabilirea datelor de referință;
- Alegerea metodelor de culegere, prelucrare și sistematizare a datelor;
- Stabilirea organizațiilor, din țară sau străinătate, folosite ca bază de comparație;
- Stabilirea planului de acțiune, cu precizarea termenului de începere și de finalizare a studiului.

O problemă importantă ce caracterizează această etapă este reprezentată de constituirea colectivului de diagnosticare. Studiile de diagnosticare și, în special, cele care vizează ansamblul organizației se realizează în echipă. Aceasta poate fi constituită numai din specialiști din cadrul organizației, numai cu specialiști din afara acesteia, sau din colective mixte. Practica mondială evidențiază preponderența acestora din urmă.

O altă problemă constă în alegerea datelor de referință. Stabilirea unui diagnostic se face în raport cu anumite date de referință, care arată care trebuie să fie starea normală a activității organizației. Principalele elemente de referință ce trebuie luate în considerare în cadrul analizei se referă la următoarele aspecte:

- Realizările perioadei anterioare;
- Performanțele concurenței;
- Realizările pe plan mondial;

- Cerințele și principiile managementului și ale altor științe pentru domeniul investigat;
- Tendințele previzionate pentru perioada următoare.

Documentarea prealabilă. În această fază se culeg principalele date referitoare la domeniul investigat. Obiectivul acestei etape este de a asigura fondul principal de informații necesar pentru a putea demara analiza propriu zisă a problematicii investigate.

Cele mai relevante informații se pot clasifica în următoarele categorii:

- *Succintă prezentare a organizației în ansamblul său.* Aceasta trebuie să cuprindă informații precum denumirea și sediul organizației. Statutul său juridic, obiectul de activitate, caracteristici ale proceselor de aprovizionare, producție și vânzări, particularități ale relațiilor cu organismele financiar-bancare, cu clienții sau furnizorii etc.
- *Dinamica activităților organizației.* Se vor analiza situațiile informaționale cu privire la performanțele economico financiare ale organizației într-un interval de timp suficient de concludent (de obicei, minimum 3 ani). Astfel de situații sunt reprezentate de bilanțurile contabile, rapoartele de gestiune, dările de seamă statistice etc. Atenția cercetătorului trebuie să se concentreze atât asupra informațiilor cantitative (precum profitul, cifra de afaceri, cota parte de piață, disponibilul în cont, numărul de personal, capital social, patrimoniul net etc), cât și asupra informațiilor de ordin calitativ (precum creșterea calității produselor, flexibilitatea la cerințele clienților, dezvoltarea renumelui de marcă etc).
- *Particularități ale domeniului financiar.* Trebuie însă să precizăm că indicatorii financiari urmăriți trebuie să fie adaptați specificului activității organizației, pentru a asigura corectitudinea analizei.

Particularități ale domeniului.

- Informațiile culese trebuie să releve aspecte precum: evoluția vânzărilor pe piața internă și externă;
- cota de piață a organizației;
- existența serviciilor post vânzare;
- calitatea produselor comparativ cu cea a concurenților;
- dimensiunea bugetului pentru cercetări de piață și promovarea unei strategii de

marketing a organizației;

- folosirea tehnicilor de previziune în domeniul vânzărilor;
- canale de distribuție;
- existența stocurilor supranormative etc.

Particularități ale domeniului producției în acest domeniu pot culege următoarele informații:

- gradul de îndeplinire a planului de producție;
- modul de utilizare al materiilor prime;
- eficacitatea formelor de organizare a producției;
- raționalitatea fluxului produselor și amplasării echipamentelor;

- modul de desfășurare a activității de întreținere și reparații;
- controlul stocurilor;
- controlul calității;
- caracteristicile locului de muncă și metodelor de muncă.

Particularități ale resurselor umane.

În acest domeniu se culeg informații referitoare la:

- numărul și structura personalului;
- gradul de utilizare al timpului de muncă;
- indicatori ai fluctuației și mișcării forței de muncă;
- gradul de motivare a personalului;
- nivelul mediu al veniturilor salariaților;
- corelația dintre categoria medie a lucrărilor și calificarea muncitorilor;
- criteriile de selecție și promovare a personalului;
- calitatea condițiilor de muncă.

Particularități ale domeniului cercetării dezvoltării

Deosebit de utile pentru analiza acestui domeniu pot fi următoarele informații:

- bugetul activității de cercetare — dezvoltare;
- numărul și nivelul de calificare al personalului din activitatea de cercetare dezvoltare;
- ponderea produselor noi și modernizate în total producție;
- nivelul tehnic și tehnologic al concurenților;
- numărul invențiilor, inovațiilor și raționalizărilor propuse și aplicate;
- accesul la informații de specialitate.

Particularități ale managementului.

În acest domeniu se vor culege informații referitoare la :

- capacitatea managerilor de a elabora strategii și politici competitive;
- flexibilitatea organizatorică a organizației;
- raționalitatea decizională a organizației;
- calitatea sistemului informațional;
- utilizarea de sisteme, metode și tehnici manageriale evaluate;
- eficacitatea leadershipului.

Evidențierea simptomelor semnificative. Simptomele semnificative sunt reprezentate de devierile apreciabile față de planurile organizației sau față de rezultatele concurenților. Acestea pot fi de două feluri: pozitive precum depășirea nivelului planificat al profitului, sau negative nerealizarea profitului planificat. Aceste simptome se înscriu într-un tabel sinoptic asemănător celui prezentat în figura 11.5.

**Fig. 6.5 Tabel sinoptic pentru evidențierea simptomelor pozitive și negative
Identificarea punctelor slabe și a cauzelor care le generează.**

Nr.crt	Simptome pozitive	Simptome negative

Această etapă continuă analiza din etapa precedentă, cu mențiunea că succesul său este condiționat de două elemente importante: precizarea elementelor de referință și identificarea relațiilor cauză-efect. Pentru fiecare deficiență constatată se vor determina efectele acesteia asupra activității organizației (fig. 6.6).

Fig. 6.6 Identificarea punctelor slabe

Nr.crt	Puncte slabe	Termen de comparație pentru elemente considerate	Cauze principale	Efecte	Observații

Un aspect important al acestei etape constă în depistarea cauzelor generatoare de disfuncționalități.

Stabilirea punctelor forte și a cauzelor care le generează.

Stabilirea punctelor forte și a cauzelor care le generează se desfășoară în mod similar etapei precedente. În acest scop se poate folosi tabelul din figura 6.7. Acestei secvențe a diagnosticării trebuie să i se acorde atenția cuvenită, deoarece s-a constatat că atât aspectele pozitive, cât și cauzele care le provoacă, au un impact deosebit asupra climatului de muncă, dinamismului și creativității personalului și pot fi valorificate mult mai operativ în creșterea eficienței organizației.

Fig. 6.7 Identificarea punctelor forte

Nr. crt	Puncte forte	Termen de comparație pentru elemente considerate	Cauze principale	Efecte	Observații

Formularea recomandărilor.

Etapele precedente furnizează informațiile necesare formulării principalelor recomandări de restructurare și dezvoltare. Aceste recomandări trebuie să fie axate pe cauzele generatoare de disfuncționalități și puncte forte, urmărind eliminarea celor care provoacă deficiențe și extinderea celor care determină abaterile pozitive. Recomandările trebuie inserate într-un tabel de forma celui din figura 6.8.

Fig. 6.8 Formularea recomandărilor

Nr. crt.	Recomandări	Cauze avute în vedere	Resurse necesare	Efecte	Observații

Pentru fiecare propunere trebuie să se estimeze resursele necesare și efectele acesteia, mai precis eficiența acesteia. Aceste recomandări constituie baza elaborării strategiilor și politicilor de restructurare și îmbunătățire a activității organizației.

În ceea ce privește efectele, acestea se regăsesc sub două forme: cuantificabile (creșterea cotei de piață, amplificarea profitului și a cifrei de afaceri, sporirea gradului de utilizare a capacității de producție etc.) și necuantificabile (creșterea flexibilității structurii organizatorice, îmbunătățirea climatului de muncă, îmbunătățirea motivației personalului).

Postdiagnosticul. Pentru a maximiza rezultatele analizei aceasta trebuie să se finalizeze cu următoarele acțiuni:

- difuzarea studiului elaborat către conducerea organizației și a departamentelor vizate;
- discutarea și definitivarea studiului;
- stabilirea măsurilor de implementare a recomandărilor;
- întocmirea programului de aplicare a recomandărilor, precizându-se termenele de începere și de finalizare și responsabilitățile persoanelor implicate;
- aprobarea studiului definitiv și a programului de implementare a acestuia de către organele care au această competență decizională.

Avantajele și limitele metodei diagnosticării.

Principalele avantaje ale metodei diagnosticării sunt:

- asigură baza informațională necesară adoptării unor decizii tactice și strategice eficiente;
- preîntâmpină apariția unor disfuncționalități majore, datorită identificării cauzelor care le generează într-o fază incipientă;
- furnizează într-o formă sintetică informații valoroase privind punctele slabe și forte ale organizației, permițând totodată identificarea oportunităților și pericolelor mediului;
- orientează acțiunile managerilor către aspectele majore ale activității organizației, în vederea creșterii eficienței acesteia.

Limitele metodei sunt reprezentate de eforturile semnificative pe care le implică utilizarea acesteia. Cu toate acestea, metoda analizei — diagnostic este una dintre metodele cu cea mai lungă aplicabilitate în managementul organizațiilor.

Bibliografie : <http://www.uva.ro/>

Cap . 6 –Sinteza

ANALIZA INTERNĂ A ORGANIZAȚIEI

6.1 Elemente ale analizei organizației

6.1.1 Resurse

6.1.2 Capabilități

Capabilitatea unei organizații într-un anumit domeniu, reflectă capacitatea ei de a-si folosi resursele cât mai eficient, astfel ca potențialul existent să se transforme în rezultate benefice pentru organizație cât mai mult.

6.1.4 Analiza lanțului valoric

Analiza lanțului valoric constituie o metodă sistematică de studiere a activităților realizate în cadrul unei organizații. Lanțul valoric evidențiază valoarea totală la care o organizație își realizează produsele sau serviciile.



Lantul valoric Porter

Lanțul valorii și avantajul competitiv.

M. Porter a studiat modul în care o organizație poate să concureze pe piață în așa fel încât să creeze și să mențină un avantaj competitiv față de organizațiile concurente. Simplificând lucrurile, aceasta va trebui să opteze între:

1. Să aleagă modalitatea cea mai eficientă de a concura pe piață. În acest sens, organizația poate încerca să obțină produsele sau serviciile pe care le furnizează la costuri mai scăzute decât ale concurenților, sau, prin diferențiere, adăugând valoare în domeniile în care clienții le consideră importante,
2. Să aleagă domeniul sau activitatea în cadrul căreia organizația dorește să obțină avantajul competitiv.

6.2 Analiza SWOT

Analiza **SWOT** este probabil unul dintre, cele mai cunoscute instrumente utilizate în domeniul managementului strategic și al marketingului. Denumirea acestei metode corespunde cu inițialele celor patru elemente analizate: strengths (puncte forte), weaknesses (puncte slabe), opportunities (oportunități) și threats (amenințări).

Elemente studiate în cadrul analizei SWOT

Puncte tari	Puncte slabe
<p>Calificare corespunzătoare a personalului; Resurse financiare suficiente; Deținerea unei competențe distinctive în raport cu concurenții; Apreciere favorabilă din partea clienților; Deținerea unei poziții de lider sau de vârf pe piață; Strategii bine fundamentate; Posibilitatea producției de masă; Posedarea unor brevete de invenții care oferă organizației un avantaj competitiv; Costuri reduse; Campanii de publicitate eficiente și de calitate; Capacitatea de a crea noi produse și tehnologii; Calitatea managementului; Experință în domeniu; Tehnologii superioare; Viteză de reacție decizională la schimbările din mediu; Cultură de organizație adecvată strategiei.</p>	<p>Orientare strategică neclară; Echipamente învechite; Rentabilitate scăzută; Incompetență profesională și lipsa aptitudinilor manageriale la nivelul conducerii; Probleme operaționale interne; Eșecuri în activitatea de cercetare-dezvoltare; Renuma slab pe piață; Deteriorarea continuă a poziției competitive; Vulnerabilitate la presiunile concurenței; Menținerea unui nomenclator inadecvat de produse sau servicii (prea larg sau prea îngust); Rețea de distribuție ineficientă; Calitatea necorespunzătoare a marketingului; Incapacitatea finanțării schimbărilor strategice; Costuri mai mari decât ale concurenților; Concentrare asupra problemelor curente în defavoarea celor de perspectivă.</p>

Oportunități externe	Amenințări externe
<ul style="list-style-type: none"> • Formarea de noi piețe sau segmente de piață; • Posibilități de lărgire a gamei de produse pentru a satisface nevoile în creștere ale clienților; • Posibilități de diversificare prin realizarea unor produse complementare; • Posibilități de integrare pe verticală, de încheiere a unor alianțe strategice, a unor acorduri avantajoase; • Depășirea barierelor în calea pătrunderii pe piețe externe atractive; • Manifestarea unor tendințe de stagnare sau regres la organizațiile concurente; • Dezvoltarea rapidă a pieței. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apariția pe piață a unor concurenți cu costuri mai reduse; • Extinderea pe piață a produselor de substituție; • Dezvoltarea lentă a pieței; • Modificări nefavorabile ale cursului de schimb valutar, a politicilor comerciale și vamale; • Adoptarea unor reglementări legislative cu caracter restrictiv sau cu impact nefavorabil; • Vulnerabilitatea la crize economice și la ciclul afacerilor; • Recesiunea economică la nivel național sau internațional; • Schimbări ale nevoilor sau gusturilor consumatorilor;

6.3 Metoda analizei-diagnostic

Avantajele și limitele metodei diagnosticării.

Principalele avantaje ale metodei diagnosticării sunt:

- asigură baza informațională necesară adoptării unor decizii tactice și strategice eficace;
- preîntâmpină apariția unor disfuncționalități majore, datorită identificării cauzelor care le generează într-o fază incipientă;
- furnizează într-o formă sintetică informații valoroase privind punctele slabe și forte ale organizației, permițând totodată identificarea oportunităților și pericolelor mediului;

- orientează acțiunile managerilor către aspectele majore ale activității organizației, în vederea creșterii eficienței acesteia.

Limitele metodei sunt reprezentate de eforturile semnificative pe care le implică utilizarea acesteia. Cu toate acestea, metoda analizei — diagnostic este una dintre metodele cu cea mai lungă aplicabilitate în managementul organizațiilor.

Cap. 7

MANAGEMENTUL DECIZIEI

Proiectarea corectă a unei afaceri este o premisă esențială pentru succesul acesteia. Important este modul în care managerul abordează afacerea, felul în care înțelege să o conducă, principiile și valorile pe care le alege și care se reflectă în practică. Experiența arată că viziunea pe termen scurt este o opțiune înșelătoare: de multe ori succesul imediat poate înșela, poate exista tentația de a obține beneficiu maxim în cel mai scurt timp posibil. O astfel de afacere nu are însă șanse de succes pe termen lung. În continuare, vom prezenta recomandări privind conducerea unei afaceri, etapă cu etapă

7.1 Managementul afacerilor pe etape

Etapele pe care trebuie să le urmeze conducerea unei afaceri deja constituite sunt următoarele:

- cunoașterea domeniului condus, a problemelor cu care se confruntă organizația, prin *diagnoză*;
- construirea unui proiect de evoluție a organizației pentru rezolvarea problemelor cu care se confruntă, prin *prognoză*;
- un moment esențial este cel al formulării și adoptării *deciziei* referitoare la soluționarea unei probleme sau la viața întregii organizații;
- *organizarea* activităților, pentru punerea în practică a deciziei;
- *motivarea angajaților* pentru a se obține acțiunea eficientă a acestora;
- *controlul*, prin care rezultatele sunt măsurate, sunt comparate cu costurile și se stabilesc măsurile de corectare corespunzătoare pentru noul ciclu de activitate.

În funcție de luarea deciziilor, conducerea în ansamblu poate fi ordonată în trei faze:

1. faza predecizională:
 - formularea problemei;
 - prognozarea evoluțiilor posibile și a unor soluții alternative;
 2. faza decizională:
 - analiza, evaluarea soluțiilor alternative și ierarhizarea lor;
 - adoptarea uneia dintre soluțiile alternative, a soluției considerată optimă (decizia propriu-zisă);
 3. faza postdecizională:
 - aplicarea deciziei (din punct de vedere tehnic și uman);
 - evaluarea soluției prin prisma rezultatelor obținute
- (Aceste faze vor fi detaliate în subcapitolele 7.2,7.3,7.4.)

7.2. Faza predecizională

Faza predecizională cuprinde etapele premergătoare luării deciziilor, de fundamentare și pregătire a acestora. Cu ajutorul acestei faze, conducerea și dezvoltarea afacerii devine una planificată. Se evită în acest mod luarea unor hotărâri subiective, greșite sau nepotrivite cu fondul problemelor reale. Faza predecizională cuprinde formularea problemelor și realizarea unor previziuni privind evoluția afacerii.

7.2.1 Diagnoza-formularea problemei

În general, diagnoza este o operație premergătoare adoptării unei soluții la o problemă, constând în identificarea:

- a) cauzelor problemei respective;
- b) factorilor care ar putea influența pozitiv sau negativ soluționarea problemei avute în vedere.

Scopul fundamental al diagnozei constă în *formularea problemei de rezolvat*. Cu cât formularea acesteia este mai adecvată și mai clară, cu atât probabilitatea de a identifica soluția cea mai bună este mai ridicată. Se poate spune că o *problemă a organizației* are două sensuri:

- 1) are loc o situație de criză sau de schimbare, la care afacerea trebuie să se adapteze; Aceasta este o „*problemă de stare*” pentru organizația respectivă; diagnoza, în acest caz, constă în identificarea direcțiilor de schimbare și a componentelor organizației (structuri, indivizi, procese) care se cer a fi modificate, transformate, schimbate;

Exemplu. Într-o organizație de mici dimensiuni se schimbă modul de lucru prin introducerea unor mașini performante. În scurt timp se observă că eficiența în loc să crească, scade. Diagnoza va consta în observarea faptului că angajații nu s-au adaptat la schimbare (fie nu sunt instruiți să folosească mașinile respective, fie nu se adaptează psihologic). De aici pot decurge și alte probleme, cum ar fi deteriorarea relațiilor între colegi ș.a.

- 2) cele mai frecvente sunt însă „*problemele de scop*”, prin care scopul de ansamblu al afacerii este realimentat cu sarcini noi (dar nu total diferite de sarcinile anterioare); în acest caz, diagnoza cuprinde atât înțelegerea noii sarcini, cât și a potențialului pe care organizația îl are pentru realizarea obiectivelor.

Exemplu. O mică fabrică de confecții încheie un contract prin care va realiza, în afară de confecțiile pentru femei de care se ocupa de obicei, și ghiozdane pentru copii din material textil. Diagnoza în acest caz înseamnă formularea problemelor care pot apărea datorită noii sarcini. Se precizează

resursele de care este nevoie (spațiul în care se va lucra, tehnologia, materialele) precum și măsura în care vor exista resurse. Nu sunt deloc de neglijat consecințele asupra angajaților (cine se va ocupa de noul proiect și în ce mod, care vor fi noile relații de subordonare)

În concluzie, diagnoza reprezintă cunoașterea organizației de către conducător, a tuturor componentelor sale și a legăturilor dintre ele, cât și înțelegerea solicitărilor cu care se confruntă afacerea.

Probleme care apar mai frecvent în organizații

1. Viziunea și valorile nu sunt împărtășite de toți: fie nu există o declarație a scopurilor, fie aceste scopuri nu sunt împărtășite de angajați.
2. Nu există o cale strategică de urmat: fie strategia nu e bine dezvoltată, fie nu reușește să facă față intereselor angajaților.
3. Nepotrivirea dintre relațiile din interior și strategia adoptată.
4. Stilul managerial greșit: fie filosofia managerială nu se potrivește cu valorile angajaților, fie nu se potrivește cu scopurile organizației.
5. Slabe capacități: fie stilul de conducere nu se potrivește cu capacitățile angajaților, fie managerii nu au o viziune realistă.
6. Încredere redusă: personalul nu are încredere în conducere, deci comunicarea este blocată și problemele nu-și pot găsi soluția prin negociere.
7. Cooperarea între angajați e slabă, lucrul în echipă e diminuat.
8. Inconsecvența: valorile adoptate teoretic nu corespund obiceiurilor din organizație.

7.2.2 Prognoza. Metoda scenariilor

În general, *prognoza* constă în determinarea științifică a probabilității evoluției unor procese sau domenii de activitate. Sunt frecvente și bine cunoscute prognozele economice și tehnologice prin care sunt evaluate tendințele și valorile (parametrii) probabile (de pildă, prognozele privind produsul intern brut, sau prognozele privind evoluția economiei românești în vederea integrării).

Prognozele se elaborează pentru un anumit orizont de timp (pe termen scurt: până la 6 ani; pe termen mediu: între 6-15 ani; pe termen lung: peste 15 ani) printr-o analiză complexă, de regulă interdisciplinară. Prognoza poate fi orientată fie spre obiective clare (previziune normativă), fie spre analiza tendințelor posibile în viitor plecând de la starea prezentă a sistemului (previziune explorativă).

Chiar dacă nu se realizează pe baze strict științifice și riguroase, prognoza este folositoare pentru orice organizație sau afacere. Ea reprezintă punerea în legătură a două categorii de caracteristici ale organizației:

- Variabile *dependente (interne)*, prin care este descrisă starea internă a organizației (structură, membri și procese interioare); ele sunt dependente, în sensul că sunt determinate de natura internă a organizației, de funcțiile și scopul organizației; variabile dependente sunt și produsele/rezultatele, acestea fiind rezultatul final al tuturor proceselor din interior;
- Variabile *independente (externe)*, prin care sunt descrise influențele actuale și cele posibile (viitoare) asupra afacerii; acest tip de variabile nu pot fi controlate de către organizație și provin din exterior.

Modul cel mai simplu prin care se pot lega variabilele interne de variabilele externe este *metoda scenariilor*, prin care este construit un model probabilistic de evoluție a afacerii, plecând de la tendințele identificate în prezent în interior, ca și de la investigarea influențelor mediului extern. La alegere, scenariul poate fi optimist (se conferă pondere mai mare factorilor și resurselor interne), neutru (se conferă pondere egală), și pesimist (se conferă pondere mai mare factorilor externi și se consideră că evoluția viitoare a societății este una negativă). Scenariul pesimist este mai puțin recomandat, întrucât constituie o bază „negativă” pentru adoptarea deciziilor.

Pentru un scenariu se realizează pașii următori:

- se începe prin a se scrie ce „dorințe” se leagă de afacere în viitor;
- se definesc în continuare variabilele interne;
- se definesc variabilele externe (ambele etape conform exemplului de mai sus);
- se formulează căi și metode prin care se pot atinge scopurile pe termen scurt, mediu sau lung;
- se elaborează modelul propriu-zis de evoluție în timp;
- se redactează scenariul după tipul și perioada de timp aleasă.

Elaborarea și scrierea unui scenariu reprezintă un exercițiu de imaginație care poate să pară pierdere de timp la prima vedere, dar este foarte util pentru bunul mers al afacerii. Așa cum în viața personală se fac planuri și se formulează obiective de atins, pentru ca o afacere să „trăiască” și să aibă succes, trebuie să existe planuri pentru dezvoltarea ei, iar aceste planuri trebuie să aibă în vedere toți factorii care pot interveni.

Recomandări

Pentru prevenirea problemelor din organizație se recomandă următoarele măsuri:

- a. Declarația scopurilor organizației trebuie să se ocupe de toate nevoile umane fundamentale: economică (nevoia de bani), socială (nevoia de relații umane), psihologică (nevoia de creștere interioară), nevoia spirituală (de a contribui la o activitate utilă societății). Această problemă poate să se dezvolte într-un mod ascuns, astfel încât managerul să nu-și dea seama că viziunea și valorile sale nu sunt împărtășite, de aici decurg și alte probleme.

- b. Să existe o strategie autentică. De cele mai multe ori nu se fac scenarii, nu se formulează obiective, iar strategia se reduce la identificarea tendințelor și extinderea lor în viitor - iar managerii se rezumă la reacțiile față de mediul de afaceri. Alți manageri, dimpotrivă, pun accent pe viziunea personală și fac abstracție de tendințele din societate sau mediul de afaceri. Ambele atitudini extreme sunt de evitat.
- c. Valorile adoptate să fie promovate în mod real. De multe ori se proclamă unele valori care „sună bine” și în realitate se promovează în mod subînțeles exact opusul lor. De pildă, manageri care apreciază capitalismul, dar se comportă cu angajații în cel mai pur „stil feudal”; sau apreciază democrația dar au un stil de conducere autoritar, în multe organizații, deși se vorbește despre transparență, comportamentele favorizează „căile oculte” ale informației ș.a.
- d. Stilul de conducere trebuie adaptat la valorile și personalitatea angajaților, altfel aceștia nu vor putea comunica și nici lucra din cauza nepotrivirii realitate-sistemul de valori așezat la baza activității lor.
- e. Capacitățile managerilor/ angajaților trebuie cultivate în timp. De exemplu, managerii /angajații pot să dorească delegarea autorității, dar să nu știe cum să o organizeze; sau, nu știu să negocieze empatic pentru a cunoaște și punctul de vedere al celuilalt.
- f. Evitarea duplicității și menținerea canalelor de comunicare deschise. Lipsa de încredere distruge comunicarea și generează o suspiciune care face ca relația însăși manager-angajați să fie pusă sub semnul întrebării.
- g. Exprimare clară și consecventă a valorilor. Dacă se promovează în teorie anumite valori dar din când în când, „la nevoie” se încurajează altele, atunci potențialul de încredere și comunicare cu angajații din nou scade la minim.

7. 3. Principii și modalități de luare a deciziilor

Adesea, decizia este echivalentă, dacă nu chiar confundată, cu procesul de ansamblu al conducerii. Tendința nu este întâmplătoare, ea derivând din calitatea deciziei de a fi momentul esențial, punctul-cheie al conducerii. Definiția cea mai simplă pe care o putem da este: decizia reprezintă *soluția* adoptată de un sistem (persoană, grup, organizație) pentru rezolvarea unei probleme. Așadar, este important să se cunoască: factorii care influențează hotărârile pe care le ia un manager și modul în care poate lua aceste hotărâri.

Deciziile reprezintă momente curente ale vieții. De zeci de ori pe zi uneori, luăm decizii mai mult sau mai puțin importante, mai mult sau mai puțin evidente, în privința vieții personale, a familiei, a programului din ziua respectivă, a cumpărăturilor pe care le facem, sau a viitorului. În viața cotidiană procesul a devenit atât de automatizat din cauza lipsei de timp încât nici nu mai sesizăm că are loc un astfel de proces - sau, dacă-l sesizăm, uităm

instantaneu mecanismul după care s-a desfășurat. În mare măsură reușita în viață depinde de formarea capacității de a lua hotărâri corecte și în timp util. La fel, și reușita unei afaceri depinde de capacitatea managerului de a lua decizii corecte și la timp. Deci, capacitatea de a lua decizii trebuie educată în mod conștient, dezvoltată după un model potrivit. Una din căile care pot fi urmate este cea prezentată aici: faza pre-decizională (diagnoza și prognoza) pregătesc terenul pentru ca toți factorii care intervin în momentul hotărârii (și principiile, s-ar putea adăuga), să fie cunoscuți și formulați clar.

De cele mai multe ori, decizia reprezintă o provocare. De cele mai multe ori, chiar managerii prudenți, care au căutat să aibă o viziune strategică sau să-și facă o planificare mai strictă a obiectivelor și conduitei, au surprize în momentul confruntării cu situațiile reale. Cu alte cuvinte „socoteala de acasă” nu se potrivește cu starea de fapt, ceea ce poate răsturna întreaga planificare și perspectivă asupra obiectivelor .

7.3.1 Factorii care influențează decizia

Există două „probleme ale deciziei”, fiind prezente practic în toate organizațiile și în toate situațiile supuse soluționării. Este vorba despre *problema cunoștințelor (informațiilor) necesare* și despre *problema consensului*.

a) Sub primul aspect, dificultatea fundamentală provine din *nesiguranță*. Nici un lider nu poate afirma că deține toate informațiile necesare luării unei hotărâri. Cunoștințele sunt incomplete și nesigure.

În această situație, cel care hotărăște trebuie să afle simultan răspunsul la două întrebări:

- prin ce metode se poate decide în condiții de nesiguranță?
- cum să se facă față consecințelor negative ale nesiguranței?

De regulă sunt folosite „*probabilități subiective*”, acestea semnificând gradul de încredere/neîncredere în cunoștințele deținute, șansa atribuită cunoștințelor de a descrie corect realitatea. Folosirea acestora are efecte bune câtă vreme se caută totuși variante alternative de soluții și se compară între ele.

b) În strânsă legătură cu problema cunoștințelor necesare deciziei (a deciziei în condiții de certitudine/incertitudine) este problema *consensului*. Grupurile din orice organizație par a fi caracterizate, în starea lor inițială și în raport cu o decizie dată, mai ales prin dezacord. Obținerea acordului se poate face fie pe calea deciziei democratice, fie prin acceptarea delegării autorității către o persoană anume.

Dificultățile apar din cel puțin două direcții:

- pe de o parte, acționează *paradoxul participării*: mulți angajați evită participarea la luarea deciziilor, sub pretextul contribuției nesemnificative pe care ar putea să o aibă în raport cu contribuția tuturor celorlalți angajați. - deci adeseori participarea la decizie trebuie stimulată, cointereseată;

- pe de altă parte, în scopul realizării unui flux care să meargă spre decizia colectivă, trebuie să se întocmească un „clasament” prin care acțiunile individuale sunt ordonate în raport cu scopul urmărit și cu resursele existente.

7.3.2 Pregătirea și adoptarea deciziei

A. **O strategie incorectă**, dar foarte des aplicată, este aceea în care managerii adoptă prima soluție pe care reușesc să o formuleze, fără să se gândească la alternative, la dezavantajele soluției alese. Ei procedează astfel de regulă pentru că e o strategie simplificată și pentru că fac economie de timp și evită stresul inevitabil la luarea unei hotărâri. Strategia aceasta comodă are însă evident și reversul ei: de cele mai multe ori, managerii suportă consecințele unor astfel de hotărâri pripite și greșite, fără a le mai putea rezolva la fel de repede cum au lansat soluția greșită. Deci, de multe ori, pe termen mediu se repară greu consecințele unei decizii grăbite.

B. **Pregătirea corectă** a deciziei presupune în primul rând trecerea în revistă a tuturor variantelor alternative. Aceasta presupune preluarea soluțiilor care s-au formulat din etapa anterioară (prognoza), și completarea lor eventual cu alte variante care se formulează din mers. Cu alte cuvinte, faza deciziei începe cu un exercițiu de inventivitate și imaginație în care orice idee nouă este binevenită. În cazul în care echipa de conducere este formată din cel puțin trei persoane, se poate organiza o ședință de brainstorming, în care fiecare să-și exprime ideile, oricât de sumare ar fi, urmând să fie dezvoltate și precizate cu ajutorul grupului. După notarea pe hârtie (eventual) a tuturor acestor idei, se realizează o primă selecție: se elimină ideile/soluțiile care s-ar pune în aplicare cu costuri mari și beneficii mici, sau care ar avea și alte efecte dăunătoare evidente asupra altor aspecte ale afacerii. Se aleg două sau trei soluții mai atrăgătoare (fie au costuri materiale și psihologice mici, fie se ating obiectivele într-un timp mai scurt, fie îndeplinirea scopurilor e sigură, ș.a.).

După ce s-au reținut soluțiile alternative, se trece la evaluarea lor, după un model cu două cadrane care arată în felul următor:

	AVANTAJE	Puncte	DEZAVANTAJE	Puncte
1.				
2.				
3.				
TOTAL				

Punctajele se acordă în mod subiectiv, prin raportare la scopurile propuse (se apreciază de fapt dacă e vorba de avantaje/dezavantaje majore). Este important în acest punct ca managerul să aibă în vedere afacerea și dezvoltarea ei, nu propria persoană. Dacă sunt mai mulți membri în echipa de conducere și participă la decizie, se recomandă ca fiecare să considere aceleași soluții și să acorde punctaje în mod individual, iar la sfârșit se face o medie aritmetică a punctajelor. În felul acesta se sporește obiectivitatea procesului prin care se ia hotărârea.

După ce s-au acordat punctaje, se face totalul. Soluția adoptată va fi în mod evident aceea cu punctajul total cel mai mare la „avantaje” și cel mai mic la „dezavantaje” (sau în orice caz cu diferența cea mai mare între cele două totaluri).

Recomandări

Dincolo de problemele reale (nesiguranța și consensul angajaților), pot interveni și alți factori:

- urgența (managerii iau hotărâri de multe ori „sub presiune”);
- oglinda socială (managerii iau decizii care să le sporească prestigiul în ochii celor din jur);
- scopurile personale/colective pe termen lung;
- scopurile personale/colective pe termen scurt;

Pentru obiectivitatea și oportunitatea deciziei, este bine ca acești factori să intervină cât mai puțin. O hotărâre cu adevărat bună se ia atunci când managerul poate analiza la rece consecințele asupra afacerii, și decide să meargă mai departe nu din spirit de câștig personal, ci pentru că perspectivele de dezvoltare sunt bune

7.4. Faza postdecizională

După ce s-a luat efectiv decizia, urmează aplicarea ei în practică. Este bine ca în etapele care urmează (organizarea, motivarea și controlul) managerul să-și pună permanent întrebarea dacă a luat în considerare toate laturile realității din organizație (resurse materiale, tehnologii, informații, angajați) și dacă mai poate schimba în bine unul sau altul dintre aspecte. În această fază a managementului scopul este ca din toți acești factori (care în faza predecizională erau mai mult „variabile în ecuație”) să rezulte un întreg armonios și funcțional.

Mai mult, din observațiile asupra mersului activității se pot corecta unele lucruri din mers, astfel încât rezultatele afacerii să se îmbunătățească

7.4.1 Organizarea

Organizarea înseamnă (în sens larg) integrarea și coordonarea tuturor resurselor (umane, materiale, tehnologice, informaționale) în vederea îndeplinirii, în mod eficient, a obiectivelor organizației. Altfel spus, organizarea constă în *stabilirea mijloacelor* (instrumente și strategii de acțiune) *pentru atingerea scopurilor propuse*. În sens restrâns, organizarea semnifică procesul de implementare a deciziei, de transformare a deciziei în acțiune, a comenzii în execuție.

Organizarea implică:

1. precizarea tipurilor de activități necesare pentru realizarea diferitelor obiective;
2. gruparea activităților într-o succesiune logică de operațiuni;
3. distribuirea sarcinilor specifice angajaților, conform cu calificările și competența fiecăruia;
4. stabilirea canalelor de comunicare și a rețelelor de relații dintre angajați; stabilirea cadrului de desfășurare a activității, a condițiilor de muncă.

Principiul de bază al organizării este cel al *asigurării desfășurării activității*, ceea ce înseamnă că de primă importanță sunt activitățile ce trebuie realizate și apoi persoanele ce urmează să le îndeplinească. În caz contrar, organizația ar fi total dependentă de oamenii ce o alcătuiesc, ceea ce ar fi total greșit. Nu trebuie uitat că într-o organizație poate exista o mobilitate ridicată a oamenilor și că este puțin probabil ca nou-veniții să se comporte întru totul asemănător predecesorilor lor.

Structura de autoritate, răspundere și responsabilitate

O problemă esențială a organizării constă în stabilirea relațiilor de autoritate, putere, răspundere și responsabilitate.

Autoritatea înseamnă dreptul unui conducător de a lua hotărâri și de a solicita subordonaților să se supună acestora în vederea realizării scopurilor organizației. Reversul funcțional a autorității formale este *legitimitatea*, aceasta semnificând măsura (variabilă) în care o persoană (un grup) acceptă să fie condusă și influențată comportamental prin decizii luate de către conducător.

Puterea reprezintă capacitatea unui conducător de a controla și influența comportamentul altora fără consimțământul acestora. Puterea se poate deci lipsi de consimțământul subordonaților, impunându-se prin diverse mijloace coercitive, prin utilizarea strictă a recompenselor și sancțiunilor. În acest caz, consecințele pot fi negative, eficiența este în descreștere, iar angajații pot dezvolta, în compensație, strategii de „sabotare” a conducătorului.

Autoritatea este de mai multe feluri:

- a) *directă* - specifică persoanelor care, aflate în diferite poziții de conducere, dau ordine subordonaților direcți;
- b) *auxiliară* (denumită sugestiv „*staff authority*”) - semnifică autoritatea echipei de experți care asistă echipa de conducere;
- c) *funcțională* este autoritatea unei persoane sau unui departament într-o anumită fază a procesului de realizare a unor activități; ea este *limitată* la o anumită perioadă de timp și la un obiectiv anume și este acordată numai persoanelor competente.

În general, **delegarea autorității** se referă la procesul prin care managerul împarte angajaților sarcini de lucru împreună cu autoritatea necesară realizării lor. Deși în orice afacere delegarea autorității este inevitabilă, atât conducătorii cât și condușii manifestă, din motive diferite, rezistență față de delegare, respectiv față de acceptarea delegării. Conducătorii se feresc să delege autoritatea fie ca să evite pierderea de timp (trebuie să le explice angajaților ce au de făcut), fie pentru că nu au încredere în capacitatea angajaților de a rezolva problema. La rândul lor, angajații se feresc uneori să accepte delegarea din teama de a greși sau pentru a nu fi încărcăți cu sarcini suplimentare.

Responsabilitatea se referă la datoria sau obligația oricărui angajat de a-și îndeplini sarcinile sau activitățile ce i-au fost încredințate.

Răspunderea se referă la relația dintre angajat și manager/șef de departament, fiecare membru al organizației fiind obligat să arate superiorului său modul în care și-a îndeplinit obligațiile.

Una dintre cele mai importante probleme ale unui manager este aceea de a realiza un echilibru acceptabil între autoritate, putere, responsabilitate și răspundere, atât pentru el însuși cât și angajații lui.

Delegarea puterii și autorității în interiorul organizației implică și *problema centralizării și descentralizării*. În genere, se consideră că o organizație este descentralizată atunci când angajații pot decide asupra unor probleme din sfera lor de activitate (deci numărul deciziilor adoptate de angajați e mai mare decât cele luate la vârf). Atât centralizarea cât și descentralizarea au avantaje și dezavantaje. Acestea sunt:

AVANTAJE	
CENTRALIZARE	DESCENTRALIZARE
Asigură uniformitate în modul de funcționare a părților organizației.	Distribuie responsabilitatea și răspunderea de la manager către departamente și angajați.
Elimină șansele de suprapunere a diferitelor activități.	Elimină șansele de suprapunere a diferitelor activități.
Coordonarea și controlul se realizează mai ușor.	Încurajează participarea mai multor angajați la decizie, cu efecte pozitive asupra motivației acestora.
Asigură decizii uniforme.	Dispersează puterea și autoritatea în cadrul întregii organizații.

Este limpede, prin compararea centralizării și descentralizării, că nici una dintre ele, privite în sine, nu este bună sau rea. De la caz la caz, pot fi luate în considerare proporții optime între centralizare și descentralizare, în raport cu specificul fiecărei organizații

7.4.2 Motivarea

Din perspectiva conducerii organizației, motivarea semnifică tocmai stimularea oamenilor (angajați cu structuri de personalitate diferite, cu trebuințe și interese diverse) astfel încât aceștia să-și îndeplinească sarcinile în mod mulțumitor.

Orice motiv se constituie la granița dintre subiectivitatea individuală (internă) și lumea obiectivă (externă), este produsul interacțiunii dintre o stare psihologică internă și modul de manifestare sau de percepere a activității în exterior.

Cea mai cunoscută clasificare a motivelor este elaborată în funcție de raporturile lor cu activitatea la care se referă:

- A. *Motivația extrinsecă* e generată de factori sau stimuli exteriori activității (recompense sau sancțiuni) cum ar fi competiția, dorința de câștig sau de laudă, evitarea muștrării sau a pedepselor etc. Motivația se manifestă subiectiv prin trăiri emoționale care pot fi atât pozitive (reacții de satisfacție), cât și negative (reacții de aversiune). În consecință, motivația extrinsecă este fie *pozitivă* (atunci când se urmăresc recompensele), fie *negativă* (atunci când se evită sancțiunile).
- B. *Motivația intrinsecă* a muncii, prin care munca nu mai este doar un mijloc de dobândire a unor beneficii și devine un *scop* al existenței omului, o *valoare* care mobilizează potențialul uman.

Exemple. (A) Factori motivatori extrinseci pozitivi: primele, salariile suplimentare, bonurile de masă, mașina de serviciu, locuința de serviciu, excursiile plătite de organizație, avansările, promovările, transferurile de la „filială” la „centru” ș.a.

Factori motivatori extrinseci negativi: oprirea unei părți din salariu, retrogradarea pe un post inferior ca plată, transferul într-un departament inferior, transferul într-un grup de lucru mai puțin instruit, atribuirea unor sarcini valorizate negativ, supraîncărcarea ș.a.

(B) Factori motivatori intrinseci: satisfacția de a realiza o muncă utilă societății, pasiunea de a desfășura o anumită activitate, plăcerea de a lucra într-un colectiv de prieteni sau într-un colectiv de oameni instruiți, dorința de a învăța mai mult prin activitățile depuse, mândria de a fi membru al unei organizații renumite ș.a.

Deosebirea dintre cele două tipuri de factori motivatori se regăsește în planul efectelor acestora. Astfel, motivatorii extrinseci au efecte cantitative

(nu calitative), pe termen scurt (nu pe termen lung), și sunt mai eficienți într-o societate săracă decât într-o societate dezvoltată. În schimb, motivatorii intrinseci au efecte complementare celor descrise mai sus și sunt considerați ca fiind cei mai indicați, mai ales într-o societate mai puțin dezvoltată din punct de vedere economic.

Corelația dintre tipurile de motivație și performanță se realizează astfel:

- motivația intrinsecă duce la performanțe mai mari și mai stabile în timp decât motivația extrinsecă;
- motivația extrinsecă pozitivă este mai eficientă decât cea extrinsecă negativă;
- autocontrolul conștient și permanent al persoanei are un rol important în producerea și menținerea unei stări optime a motivației;

Un aspect aparte îl reprezintă *relația dintre motivație și performanță*. Intensitatea motivației este de mare importanță, nici *supramotivarea*, nici *submotivarea* nu sunt productive, există o intensitate optimă a motivației în funcție de gradul de dificultate a sarcinilor (*optim motivațional*). Situația ideală este aceea în care dificultatea reală a sarcinii corespunde cu dificultatea percepută de individ în mod subiectiv. Însă, într-o mare parte din situații, indivizii percep greșit dificultatea sarcinii. În cazul în care dificultatea percepută a sarcinii este mai mică decât cea reală, apare situația de *submotivare*, și indivizii nu ating nivelul „energetic” optim pentru realizarea sarcinii. Dimpotrivă, atunci când dificultatea sarcinii e supraestimată în raport cu cea reală, apare situația de *supramotivare*, care din nou e dăunătoare din cauza stresului care apare.

Strategiile de motivare se aplică diferențiat, în funcție de specificul fiecărei organizații, neexistând o strategie unică, universală, aplicabilă oricând și oriunde. După cum se va vedea și din clasificarea de mai jos, nu numai organizațiile sunt diferite, ci și stilurile de performanțe individuale, și atunci strategiile de motivare trebuie să țină cont și de acest lucru.

Stiluri de performanță

1. Stilul autonom: sunt indivizi orientați concret spre activitate, cu personalitate puternică, le place confruntarea în planul ideilor și atitudinilor. Au un stil de lucru susținut și agreează schimbările dar nu le place să fie supravegheați. Atunci când sunt lideri adoptă un stil de conducere autoritar. În schimb, în situațiile de stres nu sunt eficienți.

Sunt: pragmatici, independenți, nerăbdători, hotărâți, gândesc rapid, direcți. Discută despre: rezultate, scopuri, eficiență, program, responsabilitate, provocare, decizie.

2. Stilul analitic: sunt indivizi interiorizați de regulă, conștiincioși și perseverenți, dar ezitanți în relații și circumspecți. Sunt căutați de cei din jur pentru că sunt liniștiți și receptivi (buni ascultători). Uneori, din cauza seriozității excesive și a lipsei de umor, par aroganți. Recomandări: să-și cenzureze tendința critică excesivă.

Sunt: sistematici, meticuloși, logici, raționali, prevăzători. Discută despre: fapte, proceduri, testare, proces, analiză, dovezi.

3. Stilul social: sunt indivizi prietenoși și înțelegători, pentru care ambiția nu este importantă, în general, lasă celorlalți inițiativa pentru că sunt preocupați de cooperare și de relațiile interumane. Ei își dedică mult timp pentru a-i face pe colegii lor să se simtă bine, de aceea își supraveghează și reacțiile neplăcute.

Defecte: au nevoie de planuri concepute de alții în prealabil și pierd prea multă energie în relații.

Sunt: spontani, subiectivi, emoționabili, sensibili.

Discută despre: oameni, nevoi, motivație, sensibilitate, cooperare, conviețuire, valori.

5. Stilul expresiv: sunt indivizi plini de energie și atractivi, „gândesc cu voce tare”.

Au un stil de lucru dinamic și susținut, se implică puternic în situații instabile.

Defecte: sunt neatenți la detalii și inconsecvenți.

Sunt: inventivi, egocentriți, nerealiști, plini de idei, provocatori, greu de înțeles, inspirați.

Discută despre: idei, înnoiri, posibilități, concepție, metode noi, capacități, valoare

7.4.3 Controlul. Tipuri de control

Rolul controlului este de a preveni situațiile critice din viața organizației, situații care amenință întreruperea funcționării normale. El se realizează în dublu sens, sectorial și global.

a) Control sectorial și de etapă

Se referă la menținerea condițiilor de activitate optimă. Una din cele mai importante probleme este aceea a *intervalului de control* (numărul de persoane sau activități pe care le poate controla și coordona eficient un șef de departament). Intervalul optim de control variază între 5 și 10 persoane aflate în subordinea unui șef de departament, și trebuie să fie stabilit ținând cont de:

- *tipul de activitate*, în condițiile în care activitățile de rutină, repetitive și mai puțin complicate pot fi asociate cu un număr mare de angajați pentru un conducător;
- *gradul de instruire și experiență al angajaților* - angajații cu experiență și calificare mai ridicate nu au nevoie de control permanent;
- *calitățile personale ale conducătorului*, capacitatea acestuia de a realiza controlul în chip obișnuit sau printr-un efort sporit, putând influența intervalul de control.

Atât intervalele mici cât și cele mari au avantaje și dezavantaje (intervalele mici facilitează controlul, dar complică ierarhia organizațională și invers

pentru cele mari), deci numărul trebuie adaptat pentru fiecare situație în parte.

c) **Control global**- spre deosebire de controlul sectorial, este de *nivel strategic*. El are în vedere ansamblul activității, rezultatele finale ale acțiunii. Controlul global implică raportarea produselor la resurse și evaluarea comparativă a rezultatelor unui întreg proces cu proiectul inițial

Recomandări în privința strategiilor practice de motivare:

1. *Managerul poate să întărească încrederea angajaților în ei înșiși, prin laudă și bunăvoință, în condițiile în care oamenii lipsiți de încredere în sine tind să se angajeze în munci simple, necompetitive, fiind slab motivați.*
2. *Managerul poate să dezvolte o apreciere pozitivă față de muncă în grupul respectiv -atitudini care pot fi contagioase și pot ridica nivelul motivației la toți angajații.*
3. *Managerul poate avea în vedere potrivirea între scopurile generale ale organizației și scopurile individuale: când se realizează, motivația angajaților devine mai puternică.*
4. *Motivația diferă în funcție de vârstă, de experiență profesională și de nivelul de instruire (de exemplu tinerii pot fi motivați prin încurajarea inițiativei și vârstnicii prin sublinierea experienței lor). Un manager inteligent trebuie să aplice diferențiat strategiile de motivare pentru fiecare categorie de angajați.*
5. *O altă strategie de motivare este competiția, care se poate iniția între indivizi sau grupuri de muncă în cadrul aceleiași organizații pe baza definirii clare a obiectivelor și criteriilor de întrecere. Este extrem de important ca prin competiție să nu se înlăture cooperarea între indivizi și grupuri, ci, dimpotrivă, aceasta să fie susținută, potențată.*

Cap. 7- Sinteza MANAGEMENTUL DECIZIEI

Etapele pe care trebuie să le urmeze conducerea unei afaceri deja constituite sunt următoarele:

- cunoașterea domeniului condus, a problemelor cu care se confruntă organizația, prin *diagnoză*;
- construirea unui proiect de evoluție a organizației pentru rezolvarea problemelor cu care se confruntă, prin *prognoză*;
- un moment esențial este cel al formulării și adoptării *deciziei* referitoare la soluționarea unei probleme sau la viața întregii organizații;
- *organizarea* activităților, pentru punerea în practică a deciziei;
- *motivarea angajaților* pentru a se obține acțiunea eficientă a acestora;
- *controlul*, prin care rezultatele sunt măsurate, sunt comparate cu costurile și se stabilesc măsurile de corectare corespunzătoare pentru noul ciclu de activitate.

În funcție de luarea deciziilor, conducerea în ansamblu poate fi ordonată în trei faze:

- **faza predecizională:** formularea problemei & prognozarea evoluțiilor posibile și a unor soluții alternative;
- **faza decizională** - analiza, evaluarea soluțiilor alternative și ierarhizarea lor; adoptarea deciziei
- **faza postdecizională:** aplicarea deciziei & evaluarea soluției prin prisma rezultatelor obținute

Pregătirea și adoptarea deciziei

***Punctajele se acordă în mod subiectiv, prin raportare la scopurile propuse

	Avantaje	Puncte	Dezavantaje	Puncte
<u>1</u>				
TOTAL				

Autoritate și delegarea autorității centralizare VS descentralizare

centralizare	descentralizare
Asigură uniformitate în modul de funcționare a părților organizației.	Distribuie responsabilitatea și răspunderea de la manager către departamente și angajați.
Elimină șansele de suprapunere a diferitelor activități.	Elimină șansele de suprapunere a diferitelor activități.
Coordonarea și controlul se realizează mai ușor.	Încurajează participarea mai multor angajați la decizie, cu efecte pozitive asupra motivației acestora.
Asigură decizii uniforme.	Dispersează puterea și autoritatea în cadrul întregii organizații.

Cap. 8

SUPPORTUL (LOGISTICA) MANAGEMENTULUI AFACERILOR

Conducerea este un proces dificil, mai ales atunci când intervine și problema angajaților sau a grupurilor de angajați. Managerului îi revine sarcina delicată de a face ca angajații să dea tot ce au mai bun în activitatea lor, deși nu de puține ori unii dintre ei au interese opuse colegilor lor. În domeniile în care activitatea are un ritm intens, momentele de animozitate apar destul de des. Dacă totuși colectivul rămâne unul funcțional, depinde de capacitatea managerului și a șefilor de departamente.

În privința conducerii s-au acumulat în timp, *idei greșite*, cum sunt:

1. „*A conduce înseamnă a controla*”- unii lideri cred că a conduce presupune neapărat manipularea, obligarea, determinarea angajaților la supunere indiferent prin ce mijloace. Însă, liderii care urmează acest model fie sunt înlăturați, fie au pierderi financiare și organizația nu se dezvoltă.
2. „*Liderul înăscut*”- o altă idee este aceea că există un „talent” de conducător, la fel cu talentul de artist plastic sau de solist de operă. Totuși, cercetările arată că de fapt „talentul de a conduce” este obținut prin învățare.
3. Există o „*formulă ideală a conducerii*”. Situațiile și afacerile diferă mult între ele, deci credința că există o „rețetă unică” e greșită.
4. „*Conducerea este răspunsul*” universal în orice situație - într-adevăr, de multe ori un lider capabil poate schimba în bine soarta unui grup, dar totuși nu depinde totul de el: mai intervine și personalitatea angajaților sau factorii exteriori.

În concluzie, „*conducerea este un proces reciproc prin care indivizilor li se permite să influențeze și să motiveze pe ceilalți pentru promovarea scopurilor individuale și de grup*” (Donelson Forsyth).

8.1 Managementul resurselor materiale și tehnologice

Administrarea resurselor materiale are două extreme: una în care managerul general controlează aproape în totalitate modul și persoanele către care se împart resursele materiale ale organizației, iar cealaltă este cea în care managerul nu dorește să controleze modul de distribuire al resurselor. Acestea se distribuie prin compartimente specializate, și există un director administrativ care se ocupă de această parte a afacerii. De asemenea, în acest ultim caz angajații cunosc regulile și modul de distribuire a resurselor și au o mai mare independență în această privință. În legătură cu aceste două extreme, avantajele și dezavantajele sunt aceleași cu cele prezentate în capitolul anterior, când s-a discutat despre centralizare/descentralizare. Atunci când managerul are control absolut și arbitrar asupra resurselor câștigă siguranța că ele nu se vor pierde și vor

merge spre persoanele cele mai indicate să le folosească. Dezavantajele sunt: încărcarea programului managerului general, sursă suplimentară de stres, pericolul distribuirii greșite a resurselor din cauza subiectivității ș.a.

La cealaltă extremă, lipsa de control poate să ducă la apariția de situații problemă (neaprovizionarea la timp a anumitor compartimente, risipă sau chiar furt). Soluția de mijloc este administrarea compartimentului respectiv de către o persoană bine pregătită, onestă, care să prezinte rapoarte periodice managerului general.

Una din resursele materiale importante este spațiul în care se desfășoară activitatea. De condițiile și organizarea acestui spațiu depinde mult din reușita afacerii. Spațiul de lucru trebuie:

- să fie suficient pentru mărimea organizației (să nu existe angajat fără un spațiu propriu în care să lucreze);
- să ofere condiții de confort și igienă pentru activitate;
- să permită comunicarea și lucrul în echipă;
- să încurajeze menținerea personalului și perfecționarea profesională;
- să reflecte valorile promovate de organizație.

În ultima vreme s-au făcut studii psihologice asupra unui nou mod de organizare a spațiului de lucru, sistemul „hotelling”. Acest sistem presupune ca anumite spații „cu decoruri alternative” să fie „rezervate” de grupuri de lucru din organizație cu cel puțin trei zile înainte (similar cu rezervarea la un hotel, cu excepția plății) iar birourile individuale să poată fi rezervate în același mod, în cazul schimbării echipelor care colaborează la anumite sarcini/proiecte. Alocarea spațiului în acest sistem se face după nevoi/sarcini, nu după ierarhie. Folosirea măcar parțială a sistemului „hotelling” are ca efecte pozitive:

- îmbunătățește relațiile interpersonale și comunicarea între angajați;
- stimulează creativitatea și creșterea satisfacției în muncă;
- contracarează blazarea și rutina produse de munca perpetuă în același decor;
- pune la dispoziție temporar un loc de lucru cu accesibilitate mai mare la resurse tehnice (imprimante, copiatoare, faxuri) și umane (contactul cu colaboratorii);
- permite, dacă e cazul, lucrul la distanță (lucrul „la client acasă”);
- se modifică treptat sistemul de valori al angajaților (scade atașamentul excesiv față de locul propriu de lucru, crește respectul față de sine, autodisciplinarea, gradul de implicare și inițiativa, mărește capacitatea de concentrare și rezistența la stres);

O soluție este îmbinarea sistemului tradițional cu anumite spații în sistem „hotelling”, în scopul valorificării avantajelor și a evitării efectelor negative. Trecerea integrală la sistemul flexibil de „rezervare” poate avea și efecte negative:

- stare de disconfort (lipsa spațiului personal și expunerea permanentă „în public”);
 - crește teama de necunoscut a angajaților pe perioada adaptării la metoda respectivă;
 - apariția unor conflicte, bazate pe rivalități și invidii între angajați, datorate spațiului și timpului flexibil de lucru;
 - uzura mai rapidă a tehnicilor performante din birourile și celelalte spații „rezervate” datorită lipsei unei responsabilități precise.
- Indiferent dacă se adoptă parțial acest sistem de organizare a spațiului de lucru sau altul, este bine ca managerul să aibă în vedere permanent problema în vedere, și să facă îmbunătățiri de câte ori are prilejul.

8.2 Managementul resurselor informaționale

Informația este o resursă foarte importantă pentru organizație. Secolul XXI se remarcă pe de o parte printr-o abundență de informație, și pe de altă parte prin perfecționarea tehnologiilor de transmitere, tratare și selectare a informațiilor. Prin urmare, problemele concrete pe care managerul trebuie să le rezolve sunt:

- **Accesul angajaților la informațiile de care au nevoie ca să-și rezolve sarcinile** (de exemplu cei care au o activitate „de birou” să aibă conexiune la Internet). De asemenea, este bine ca angajații să aibă orice alte materiale scrise de care ar avea nevoie pentru a lucra repede și bine (în acest fel, se elimină „timpii morți” de căutarea informațiilor la alți colegi sau întrebările puse șefului direct).
- **Dotarea birourilor cu tehnologia de care este nevoie pentru a recepționa și transmite informația** (de exemplu, calculatoare în număr suficient, astfel încât să nu existe suprapuneri de doi angajați la un calculator, telefoane, fax ș.a)
- **Proiectarea canalelor de comunicare în interiorul organizației în așa fel încât timpul pierdut pentru stabilirea legăturilor între angajați să fie cât mai scurt** (de exemplu, birourile celor care colaborează în mod constant să fie alăturate). Pentru organizațiile de mărime medie și mare stabilirea unei rețele Intranet rezolvă multe dintre problemele de comunicare. De asemenea, este bine ca fiecare angajat să știe precis cu ce se ocupă fiecare dintre colegii lui (să știe cu cine lucrează atunci când e vorba de sarcini colective) și cui pune întrebări dacă are neclarități (de obicei, șefului direct).
- **Accesul angajaților la informație într-un sens mai profund:** aspectele din toate profesiile se schimbă în ritm alert, deci este nevoie de perfecționare profesională continuă. Managerul trebuie să înțeleagă și să creeze condiții (de exemplu, un orar de lucru modificat sau flexibil) pentru ca angajații să urmeze anumite cursuri de perfecționare (de exemplu, cursuri pentru permisul european de conducere a computerului). O astfel de atitudine va contribui la creșterea eficienței atât prin faptul că

angajații vor fi mai bine pregătiți, cât și prin faptul că ei vor fi mai motivați să lucreze bine.

Problemele care apar în privința informației sunt inevitabile aproape, pentru că nu este vorba de aspecte materiale, palpabile. Oricât de bine ar fi proiectate canalele de comunicare și de performante tehnologiile, tot vor interveni unele blocaje. Depinde de intuiția și prezența de spirit a managerului general și a managerilor de nivel mediu să le rezolve.

Cele mai frecvente aspecte negative sunt:

- **Zvonurile** care se propagă în organizație. Cu cele mai diverse subiecte (salarizarea, decizii în curs de adoptare, politica viitoare a organizației, ș.a.), cu cele mai diverse surse (angajați care nu sunt factori de decizie), zvonurile se propagă în mod informal, fiind amplificate și îmbogățite cu amănunte false pe măsură ce circulă. Ele pot dăuna atât activității din interior (crește stresul angajaților atunci când circulă multe zvonuri) cât și activității din exterior (în măsura în care se propagă în exterior unele zvonuri care pot afecta imaginea produselor sau organizației însăși). Deși nu pot fi eliminate total, zvonurile pot fi reduse prin: Informarea promptă și corectă a angajaților asupra hotărârilor luate și a modului de îndeplinire fie prin ședințe, fie prin circulare (împărțirea unor materiale scrise cu rol de informare despre hotărârile luate);
- Existența tehnologiilor avansate de informare (calculatoare cu Internet sau rețea de Intranet) - în acest fel comunicarea între angajați se desfășoară mai mult în scris (informația nu va mai fi denaturată);
- Se poate pierde timp datorită discuțiilor informale ale angajaților - acest fenomen se înregistrează mai mult în organizațiile mici și mai puțin dotate cu tehnica informațională modernă despre care s-a discutat mai sus. Această problemă se elimină prin scurtarea timpului de rezolvare a sarcinilor (dacă se constată că este prea lung), sau prin stabilirea clară a responsabilităților pentru fiecare.
- Unii angajați cu sarcini „de birou” pot fi tentați de Internet și recurg la subterfugii pentru a consulta informații de interes personal. Prin urmare, sarcinile de serviciu vor fi îndeplinite superficial și în grabă. Pentru aceste cazuri trebuie să se găsească strategii eficiente de motivare astfel încât sarcina de lucru să nu mai fie privită ca o obligație.

Toate aspectele care privesc informația au, după cum se vede, o latură pozitivă și o latură negativă. Pentru a scoate în evidență partea pozitivă trebuie ca managerul să dea dovadă de tact și de simțul echilibrului. De exemplu, discuțiile informale nu pot fi eliminate complet și nici nu ar fi folositor pentru organizație (căci tot discuțiile informale constituie un factor de motivare și de eliminare a stresului, după cum se va vedea în continuare). De asemenea, angajații nu trebuie să fie supraaglomerați cu

sarcini numai pentru a evita ca ei să nu-și consulte prea des căsuța poștală electronică. Starea ideală de lucruri este aceea în care angajații își pot întreține corespondența personală fără să neglijeze totuși ceea ce au de făcut.

8.3 Managementul grupului de lucru

Anumite atitudini și comportamente sunt indispensabile pentru îmbunătățirea comunicării cu angajații:

Atitudini

- Angajații trebuie să fie tratați ca persoane echilibrate și demne de încredere;
- Managerul trebuie să arate că ține la relația cu angajații și că dorește să rezolve diferențele de vederi;
- Managerul trebuie să fie deschis la nou și să fie dispus să-și schimbe părerea dacă i se aduc argumente.

Comportamente

- Argumentele și punctele de vedere ale angajaților să fie ascultate efectiv;
- Să existe o comunicare autentică cu angajații pentru ca managerul să fie înțeles;
- Dialogul cu angajații să înceapă de la un punct comun de referință asupra căruia ambele părți sunt în dezacord.

Odată stabilită o comunicare reală cu angajații, pentru ca ei să trateze sarcinile primite cu mai multă răspundere, este bine să se solicite un feed-back. Una din metode în această privință este să li se ceară să completeze un tabel cu trei rubrici cu titlul: „de continuat”, „de eliminat”, „de inițiat”

Aceasta nu trebuie făcută fără a pregăti condițiile în care angajații să poată avea rezultatele așteptate. Pregătirea împuternicirii trebuie să înceapă, după cum se vede din cele de mai jos, cu psihologia managerului. Una din condițiile delegării o reprezintă realizarea acordului câștig/câștig cu angajații:

- a. Se precizează rezultatele așteptate: se precizează cantitatea și calitatea, bugetul și orarul, datele-limită. Se stabilește calea pe care se merge: principiile, modul de acțiune pe care trebuie să le adopte angajații.
- b. Se stabilește ce nu au voie să facă, în ce puncte pot să-și manifeste inițiativa, ce procedee ar fi bine să nu adopte pentru că experiența altora a demonstrat că nu sunt bune. Principiile trebuie să fie mai importante decât procedeele, acestea din urmă trebuie să fie suficient de flexibile pentru ca angajații să fie în pas cu realitatea.

c. Se indică materialele disponibile: bani, colaboratori, unelte, mașini, materii prime, date etc. Se explică legăturile între ele și modul în care pot fi la dispoziția angajaților.

d. Se arată responsabilitățile fiecăruia, altfel inițiativa și interesul oamenilor vor scădea din comoditate - pe când, atunci când ei participă la stabilirea cerințelor și criteriilor după care se măsoară ceea ce au lucrat, se simt responsabili și „obligați” pentru atingerea rezultatelor dorite.

e. Se arată consecințele: cele pozitive (motivatori extrinseci pozitivi) și negative (motivatori extrinseci negativi).

„Resurse umane” se referă doar la capacitățile și competențele profesionale ale angajaților, precum și la organizarea lor într-o structură de autoritate clară. „Grupul de lucru” se referă însă la relațiile interumane ale angajaților, atât la cele oficiale cât și la cele neoficiale. Angajații trebuie să se constituie într-o echipă sudată, care să reacționeze la unison în cazul situațiilor dificile, și să aibă aceleași scopuri pe termen lung ca și organizația. Și în cadrul echipei de lucru există anumite roluri între care este bine să existe un echilibru.

Roluri în echipă

Organizatorul: reunește toate scopurile (spirit de sinteză). Individ disciplinat, echilibrat, eficient și sistematic. Are nevoie de structuri stabile și uneori e inflexibil.

Conducătorul: este un lider capabil dar nu în mod necesar liderul echipei. Împarte sarcinile și le coordonează. Are o inteligență medie și nu excelează în nici un domeniu. Este disciplinat și consecvent, sesizează toate punctele de discontinuitate în activitatea grupului. Ia deciziile după ce ascultă toate punctele de vedere.

Proiectantul: iese în evidență prin energie. E emoțional, impulsiv și nerăbdător, dar foarte competitiv. În grup, funcția lui principală e de a forma îndemânarea celorlalți (de a fi instructor neoficial). Defecte: este agresiv în comunicare (îi place să provoace pe alții) și este excesiv de suspicios.

Inspiratorul: este cel care lansează idei originale. Este creativ și inteligent, scoate grupul din impas atunci când e nevoie de soluții creative. E ultrasensibil și impulsiv. E ocupat cu probleme esențiale și în consecință neglijează în detalii. Un alt defect: critică prea mult pe ceilalți.

Informatorul: este cel mai agreat din grup, cu cel mai mare număr de prieteni în interior și în exteriorul grupului. În consecință, funcția lui este de a fi o persoană de legătură între grup și exterior. Este un bun negociator, care stimulează idei și perspective noi, dar din cauza numărului mare de relații este inconsecvent.

Evaluatorul: este spiritul cel mai obiectiv din echipă (judecata sa e rareori greșită). E un analist rece și lipsit de entuziasm, cu un coeficient ridicat de inteligență. Are capacitatea de a asimila și interpreta literatura

folositoare pentru grup. E ferm și demn de încredere dar dur și lipsit de subtilitate. Este mai mult critic decât creator, dar e prea serios și uneori e depresiv.

Colegul: e cel mai sensibil membru al echipei, care simte modul în care fluctuează emoțiile în interiorul grupului. Este liantul grupului dar nu este cel mai incisiv dintre membri. Are calități de mediator în cazul unor divergențe sau conflicte. Are un comportament necompetitiv dar promovează armonia și unitatea. Reprezintă un contrabalans față de impulsivitatea proiectantului și inspiratorului dar și față de răceala organizatorului.

Finalizatorul: este un individ echilibrat și cu sensul ordinii, un perfecționist care analizează fiecare detaliu. Este un spirit negativist, cu permanentă teamă că lucrurile vor sfârși rău, și urmărește îndeplinirea sarcinilor la termen și în standardul prevăzut. Defecte: uneori e „pisălog” și afectează moralul grupului.

5.4 Managementul timpului

Timpul devine în ultima perioadă una din cele mai importante resurse pentru angajați și mai ales pentru manageri, de aceea gestionarea lui devine un punct important pentru dezvoltarea unei afaceri profitabile.

Pentru a avea siguranța că timpul angajaților e folosit așa cum e mai bine, trebuie ca managerii să respecte următoarele reguli:

- să asigure angajaților instrumentele și tehnologiile de care au nevoie, și să asigure și întreținerea lor (de exemplu, dacă va cumpăra pentru secretare calculatoare second-hand care merg încet sau se defectează, timpul angajaților va avea de suferit);
- atunci când împart sarcini angajaților, să le acorde și un timp rezonabil pentru îndeplinirea lor (dacă timpul e prea scurt, crește stresul și scade randamentul, iar dacă timpul e prea lung, produsele/serviciile vor fi puține la număr și profitul afacerii va fi scăzut) ;
- să evite timpii morți între ciclurile de producție (există multe afaceri în care între două contracte angajații „vegetează” sau pur și simplu nu mai vin la serviciu); aceste intervale între contracte pot fi folosite pentru (de exemplu) a trimite angajații la cursuri de perfecționare profesională și a rezolva unele probleme auxiliare ale organizației;
- Organizarea timpului angajaților se poate rezolva cu succes cu condiția ca managerul să aibă putere de observație și să aibă și flexibilitate ca să poată adapta din mers timpul la competența și posibilitățile angajaților.

O altă problemă, mai grea, care se ridică în fața managerilor este **organizarea propriului timp.**

Managerii au de rezolvat mai multe sarcini care par urgente, și mulți acționează „presați de timp” fără a se întreba cum l-ar putea organiza

mai bine. Iată un model al timpului cu „patru cadrane” care poate fi folosit cu succes:

	Urgent	Mai puțin urgent
	I	II
Importante	<ul style="list-style-type: none"> • crize • probleme presante • proiecte cu scadențe apropiate • întâlniri • pregătiri de evenimente 	<ul style="list-style-type: none"> • pregătire • prevenire • evaluări • planificare • cunoaștere (studiu) • crearea unor relații • stimulare pentru angajați • delegare de autoritate • recreere autentică
	III	IV
Lipsite de importanță	<ul style="list-style-type: none"> • întreruperi (telefoane) • corespondență fără importanță • rapoarte de amănunt • unele ședințe • oaspeți ocazionali • activități mărunte de rutină 	<ul style="list-style-type: none"> • unele apeluri telefonice • convorbiri prea lungi • persoane străine care solicită atenția managerului în mod exagerat; • activități de „evadare”

Sectorul I de timp cuprinde activitățile deopotrivă „urgente” și „importante”. Pentru soluționarea acestor situații se folosește toată experiența și capacitatea de lucru a managerului. Dar multe dintre aceste probleme au devenit treptat urgente pentru că nu a existat o planificare și o pregătire la timpul potrivit.

Sectorul II cuprinde activități care sunt „importante” fără a fi „urgente”. Aici se fac planuri de perspectivă, se anticipează și se previn problemele, se delegă sarcini, se largesc cunoștințele și se dezvoltă abilitățile profesionale. Acesta este de fapt sectorul calității.

Sectorul III cuprinde activități care sunt „urgente” fără a fi „importante”. Este sectorul „amăgirii”, pentru că de multe ori „urgența” creează iluzia „importanței”. De aceea, mulți manageri au impresia greșită că se ocupă de activități din sectorul I când de fapt ei se află în sectorul III.

Sectorul IV este al activităților care nu sunt nici „urgente” nici „importante”. Este sectorul „irosirii”, al activităților de „evadare” din stresul provocat de activitățile din sectorul I și III. Pierderea de timp în acest sector poate da la început o senzație agreabilă, dar nici un câștig real. Majoritatea managerilor își petrec cea mai mare parte din timp în sectoarele I și III, neglijând în mod constant sectorul II, ceea ce duce implicit (se creează un cerc vicios) la lărgirea sectorului I, adică la adâncirea crizelor, la stres și epuizare în cele din urmă.

Așadar, pentru un management eficient al timpului, lucrurile trebuie privite prin perspectiva **importanței** lor, nu prin prisma **urgenței** (adică să aibă prioritate sectoarele I și II). Această schimbare de atitudine duce și la *creșterea atenției acordate sectorului II*, care este cel mai important din cele patru sectoare, pentru că pe baza lui se alimentează și acțiunile din sectorul I.

Algoritm pentru un management eficient al timpului

1. **Stabilirea unei viziuni și a unei „declarații de principii”** personale (care poate să se refere la lucrurile cele mai importante din viață, la realizările care se doresc în plan personal și de afaceri ș.a.)
2. **Identificarea „rolurilor” (se recomandă să nu fie mai mult de șapte roluri):** de exemplu, pentru un director de producție rolurile ar putea fi:
 - manager-produse noi;
 - manager-personal;
 - manager-producție;
 - președinte în consiliul de administrație;
 - dezvoltare personală;
 - soț/tată.
3. **Alegerea unor obiective de sector II pentru fiecare rol** (de exemplu, pentru rolul de manager personal - întărirea legăturilor informale cu angajații ș.a.).
4. **Crearea unui cadru de decizie pentru săptămâna în curs:** aici agenda are rolul cel mai important, în sensul că trebuie plasate mai întâi activitățile de sector II pe care managerul și le propune, altfel agenda „se va umple” cu activități din sectoarele I și III și din nou sectorul II va fi neglijat. în legătură cu agendele folosite, recomandabile sunt agendele de tip „T” care au în stânga planificarea orară și în dreapta un sumar de activități care trebuie respectat.
5. **Menținerea priorităților:** activitățile stabilite trebuie realizate chiar dacă presiunea exercitată de „urgențe” este mare. Este folositoare în acest sens revederea activităților la începutul zilei (cu identificarea activităților pe sectoare, astfel încât să nu se piardă timp în sectoarele neimportante)
6. **Evaluarea:** experiența unei săptămâni trebuie transformată în fundamentul eficienței sporite a săptămânii care urmează.

8.5 Managementul imaginii

Subcapitolele anterioare s-au referit la componentele „interne” ale afacerii. „Imaginea” este deja o componentă care se află la granița dintre interior și exterior. Este o resursă strategică a organizației, constituită la intersecția dintre organizație și mediu, care construită în mod inteligent, poate aduce multe foloase în plan practic. În capitolul doi s-a vorbit despre variabilele externe și despre faptul că organizația nu le poate influența în nici un fel. Impactul consecințelor negative ale fenomenelor din exterior poate fi mult redus printr-o comunicare eficientă și printr-un capital de imagine pozitivă. Cu aceste argumente se răspunde la întrebarea „La ce este bun un departament de relații publice?”, întrebare pe care unii manageri contemporani încă o mai pun. Un departament de relații publice este neapărat necesar pentru organizațiile mari, iar pentru afacerile de mici dimensiuni este necesară consultanța periodică oferită de o firmă de relații publice cu experiență. În interior și în exterior, principalul purtător de imagine al organizației este managerul, de aceea trebuie să aplice o politică de comunicare stabilită în prealabil, să se antreneze pentru acest rol de reprezentare și pentru situațiile neobișnuite, de criză. Managerul poate alege fie să studieze și să deprindă singur aspectele de comunicare și de comportament, fie să aibă un director de comunicare/imagine care să-l consilieze în privința aparițiilor publice. Construirea imaginii începe cu comunicarea cu proprii angajați, și este important ca valorile transmise prin comunicarea în interior să fie aceleași cu cele promovate în exterior. După cum se va vedea mai jos, angajații sunt și ei purtători de mesaje și de imagine pentru organizație, și pentru un efect concertat este important să fie respectat principiul „o singură voce”.

În cazul comunicării în interior, dimensiunea spontană e mai pronunțată. Însă pentru publicul din exterior de care depinde supraviețuirea afacerii într-un mediu cu concurență intensă, aproape toate organizațiile recurg la construirea unei politici de comunicare care să contribuie la menținerea bunei reputații. Comunicarea spre exterior are așadar o amprentă strategică mai pronunțată.

Managerul este veriga de legătură între organizație și mediul extern și are rolul de simbol al organizației. El are un rol deosebit în cazul relațiilor cu organizații similare, dar care pot promova valori diferite, el trebuie să comunice eficient și să găsească un numitor comun.

Există trei tipuri de comunicare spre exterior (Annie Bartoli):

- **operațională**, realizată între membrii organizației cu interlocutori din exteriorul organizației;

- **strategică**, care constă în construirea sau extinderea unei rețele de comunicare;
- **de promovare** (publicitate, relații publice).

Comunicarea operațională se referă la faptul că mare parte dintre salariați întrețin relații profesionale cu persoane din afara organizației. Fiecare dintre acești angajați este deci, obligat să comunice, în calitate de reprezentant neoficial, cu partenerii externi ai acesteia: clienți, furnizori, contractanți, autorități publice, eventuali concurenți. Astfel, fiecare vehiculează o anumită imagine și anumite mesaje din partea organizației și primește informații pe care le retransmite în interiorul organizației. Aceste schimburi sunt vitale pentru activitatea pe termen scurt a organizației.

Comunicarea strategică îmbracă două forme de bază: dezvoltarea de relații de comunicare cu exteriorul și previzionarea evoluției și schimbărilor care se pot produce în exterior și care pot afecta activitatea acesteia. Organizația încearcă să reziste în mediul extern, în condiții de concurență, prin construirea de relații bune cu actorii cheie ai acestuia: autoritățile locale, directori ai altor organizații, în general cu persoanele care sunt considerate a fi influente. La momentul inițierii acestor rețele de comunicare, acestea nu sunt cu adevărat indispensabile. Cu toate acestea, ele sunt create în ideea că se pot dovedi utile în cazul unei crize sau a altui eveniment neașteptat.

Comunicarea cu rol de promovare se desfășoară unilateral, dinspre organizație către mediul exterior al acesteia. În această situație, nu mai sunt membrii organizației cei care întrețin legătura cu exteriorul, ci organizația însăși. Ea dă informații despre produsele sau serviciile pe care le oferă, încearcă să-și amelioreze imaginea de ansamblu sau pur și simplu vrea să se facă cunoscută și să-și promoveze valorile.

Cea mai eficientă și cea mai ieftină formă de promovare este însă, cel mai adesea ignorată. Ea se află la îndemâna tuturor salariaților și constă în sublinierea permanentă a aspectelor pozitive ale organizației din care fac parte, cu ocazia tuturor contactelor cu mediul extern, fie acestea personale sau profesionale. Ideea este că fiecare angajat își poate asuma fără probleme rolul de comunicator extern, mesajul său fiind centrat pe seriozitatea, eficiența și calitatea de care dă dovadă organizația. Acest lucru presupune însă, ca salariatul să *știe* (ceea ce ține de eficiența comunicării interne), să *creadă* (este vorba despre coerența dintre discursul pe care îl afișează și acțiunile sale concrete) și să *vrea* (adică să simtă nevoia să vorbească despre organizație, ceea ce trimite la ideea de motivație).

DE REȚINUT!

Componentele afacerii sunt: resursele materiale și tehnologice, angajații (grupul de lucru), resursele informaționale, timpul. O componentă aparte a afacerii care se constituie la interacțiunea cu exteriorul este imaginea, a cărei calitate poate influența eficiența și productivitatea.

Cuvinte-cheie

- lider
- manager
- roluri ale managerului
- roluri în echipă

Recomandări

Pentru lucrul eficient cu oamenii:

- Stabiliți rezultatele pe care le doriți, dar fără să supravegheați metodele și mijloacele de realizare, pentru că altfel vă veți aglomera activitatea managerială;
- Accentuați mai mult liniile directe și mai puțin procedeele - astfel încât, dacă situația se schimbă, angajații să poată acționa prin propria inițiativă;
- Precizați toate materialele existente în interiorul și în afara organizației;
- Implicați angajații în stabilirea criteriilor care stabilesc dacă și-au îndeplinit sarcina sau nu;
- Folosiți discernământul și judecata calitativă mai mult decât măsurătorile obiective pentru aprecierea rezultatelor lor;
- Precizați consecințele pozitive și negative care ar putea urma după realizarea sau nerealizarea rezultatelor dorite;
- Asigurați-vă că angajații au condiții normale pentru îndeplinirea sarcinilor (că nu există nimic în interiorul organizației care i-ar putea stânjeni în mod serios).

Cap. 8 –Sinteza

SUPPORTUL (LOGISTICA) MANAGEMENTULUI STRATEGIC

Componentele afacerii sunt: resursele materiale și tehnologice, angajații (grupul de lucru), resursele informaționale, timpul. O componentă aparte a afacerii care se constituie la interacțiunea cu exteriorul este imaginea, a cărei calitate poate influența eficiența și productivitatea.

Cuvinte-cheie

- lider
- manager
 - roluri ale managerului
 - roluri în echipă

Recomandări pentru lucrul eficient cu oamenii:

• Stabiliți rezultatele pe care le doriți, dar fără să supravegheați metodele și mijloacele de realizare, pentru că altfel vă veți aglomera activitatea managerială;

• Precizați toate materialele existente în interiorul și în afara organizației;

• Accentuați mai mult liniile directe și mai puțin procedeele - astfel încât, dacă situația se schimbă, angajații să poată acționa prin propria inițiativă;

• Implicați angajații în stabilirea criteriilor care stabilesc dacă și-au îndeplinit sarcina sau nu;

• Folosiți discernământul și judecata calitativă mai mult decât măsurătorile obiective pentru aprecierea rezultatelor lor;

• Precizați consecințele pozitive și negative care ar putea urma după realizarea sau nerealizarea rezultatelor dorite;

• Asigurați-vă că angajații au condiții normale pentru îndeplinirea sarcinilor (că nu există nimic în interiorul organizației care i-ar putea stânjeni în mod serios).