



Managerial analyses models in knowledge society

*Modele de analiză managerială
în societatea bazată pe cunoștințe*

Adrian LUPU, Ph.D. Student
The Bucharest Academy of Economic Studies, Romania
e-mail: adrian_lupu06@yahoo.com

Abstract

Taking account of the actual economic conditions, the new dimensions of innovation, many factors are equally important in producing a position of success. The goal of much of business strategy is to achieve a sustainable competitive advantage that give a company an edge over its rivals and an ability to generate greater value for the firm and its shareholders. Competitive advantage is the result of a strategy capable of helping a firm to maintain and sustain a favourable market position. The more sustainable the competitive advantage is, the more difficult it is for competitors to neutralize the advantage. The goal of this article is to foreground a few of the most complex and pertinent typological approaches of managerial analyses, focuses on methods for strategic analyses of intern and extern environment.

Keywords: *strategic analyses, competitive advantages, value chain, strategy*

Rezumat

Luând în considerare condițiile economice actuale și noile dimensiuni pe care le atinge inovarea, mulți factori prezintă importanță în ocuparea unei poziții de succes pe piața concurențială. Scopul strategiilor de afaceri este de a ajunge la un avantaj competitiv care să ofere organizației o poziție favorabilă pe piață, și implicit care să genereze o valoare mai mare pentru atât pentru firmă cât și pentru stakeholderi. Avantajul competitiv reprezintă rezultatul unei strategii în măsură să atingă și să mențină o poziție favorabilă a organizației pe piață. Scopul acestui articol este de a aduce în prim plan câteva dintre cele mai complexe și adecvate tipologii de analiză managerială, aprofundând metodele pentru analiza strategică a mediului intern și extern.

Cuvinte-cheie: *analiză strategică, avantaj competitiv, lanțul valorii, strategie*

JEL Classification: M10, M21

Tendințe ale economiei mondiale la început de mileniu

Noua ordine socială din mileniul trei are în vedere consensul social prin cooperare și concentrare, implicarea statului la nivel microeconomic prin sistemul de co-decizie și co-gestiune, prin folosirea instrumentelor fiscale, bancare și tot ce poate stimula cererea și oferta. Consensul social reprezintă un mod de organizare și de acțiune prin care se asigură coerența responsabilităților și avantajelor ce revin întreprinzătorilor, fără a se diminua importanța și rolul concurenței, dar în care factorul uman este primordial. Economia de piață este un sistem economic care precede sistemul economic capitalist și se caracterizează prin schimbul liber de produse prin intermediul banilor, prin oportunitatea ca toți membrii societății să devină întreprinzători cu scopul de a prospera și printr-o stare conflictuală, pe de o parte între întreprinzători concretizată prin competiție sau concurență, și pe de altă parte, între întreprinzători și salariați în problema repartiției bogăției.

La început de mileniu, economia mondială se caracterizează prin confruntarea forțelor care converg, pe de o parte înspre *integrarea* în economia mondială – globalizare – și pe de altă parte înspre *fragmentare* în economiile de scală, în producție și în piața mondială (Bondrea, 2000). *Integrarea* în economia mondială presupune: firme multinaționale, rețea mondială de comerț, coordonarea deciziilor în instituții supranaționale, interdependența economică între țări prin dezvoltarea investițiilor directe, fragmentarea procesului de producție în mai multe țări, coordonarea politicilor economice deasupra țărilor prin globalizarea piețelor financiare și acorduri în integrarea economică. *Fragmentarea* în economia mondială constă în protejarea sectorului agricol, eliminarea tarifelor vamale, politici de respingere a investițiilor străine directe, comerț exterior bazat pe acorduri bilaterale și unilateralism în politicile comerciale.

Balansul acestor forțe conduce la dezvoltarea pieței mondiale, la specializare în investiții, producție și comerț, la stimularea creșterii economice.

Noțiunea de management strategic a fost consacrată în 1973, de către teoreticianul american Igor Ansoff (1998) și s-a constituit ca o evoluție a planificării strategice. Evoluția managementului strategic începe cu dezvoltarea unei baze operaționale dată de utilizarea unui buget și evoluează în patru faze spre un instrument de construcție pe termen lung:

Faza I – *Planificarea financiară de bază* – se bazează pe utilizarea bugetelor anuale și pe focalizare funcțională, cu scopul asigurării unui control operațional.

Faza a II-a – *Planificarea bazată pe previziune* – utilizează analiza mediului pentru a realiza o alocare statică a resurselor pe termen scurt și mediu.

Faza a III-a – *Planificarea orientată extern* – realizează un răspuns activ dat provocărilor din partea unui mediu competițional agresiv. Procesul bazat pe o gândire strategică constă în construcția unor alternative strategice, ca rezultat al unei analize complete a pieței. Flexibilitatea procesului se datorează alocării dinamice a resurselor.

Faza a IV-a – *Managementul strategic* – treapta superioară a abordării relației organizație-mediu. Organizația creează viitorul prin dirijarea tuturor resurselor pentru obținerea unui avantaj competițional și flexibilizarea structurilor și a procedurilor de planificare. Elementul de stabilitate al organizației este constituit dintr-un sistem de valori favorabil abordărilor creative.

Saltul calitativ ce se face de la planificarea strategică la Managementul strategic este un rezultat și, în acest timp, un răspuns la creșterea gradului de incertitudine și complexitate în care operează la momentul actual organizațiile. Acestui aspect i se adaugă tendința de globalizare a economiei. Aplicarea oricărui model strategic la nivelul organizației trebuie să țină seama prioritar de particularitățile resurselor umane. În acest

sens, esențială în fundamentarea strategiei este cunoașterea amănunțită a culturii de organizație. Succint, strategia managerială se concentrează pe utilizarea combinată, crearea și recrearea resurselor și capabilităților firmei.

Misiunea strategică a firmei poate fi definită ca expunerea publică a intereselor organizației, a rațiunii de a fi, în termeni de interese și nevoi ale consumatorilor, a modului în care acestea urmează a fi satisfăcute, a piețelor și a manierelor în care se vor realiza (Băcanu, 1999). Declararea misiunii fixează domeniul de interes al organizației și explică natura afacerii sale prin asocierea cu un produs, o tehnologie sau o necesitate specifică a consumatorului. Misiunea trebuie să fie clară și specifică fiecărei organizații, respectând o serie de reguli și vizând aspecte legate de logică și stil, dintre acestea mai importante sunt următoarele: expunere realistă și mobilizatoare pentru toți membrii organizației; corelarea logică a tuturor componentelor misiunii; integrarea componentelor misiunii într-un tot unitar.

Obiectivele organizației reprezintă intenții specifice exprimate pe termen scurt cu privire la diferitele unități operaționale ale organizației, stări viitoare posibile și dorite ale acestora. Deseori obiectivele sunt denumite „ținte” și reprezintă elemente cheie ale planurilor teoretice, fiind încorporate de obicei în cadrul unor planuri anuale (Bernstein and Damodaran, 1998). Obiectivele pot fi clasificate după forma și tipul lor, dar și după mărimile în care se exprimă (financiare sau strategice). De asemenea, se face distincția între obiectivele oficiale, publice și cele operaționale, ce orientează activitatea firmei.

Procesul strategic, concurența și avantajul competitiv

Procesul strategic cuprinde trei etape principale: analiza strategică, alegerea strategică și implementarea strategiei.

1. *Analiza strategică* cuprinde analiza mediului în care întreprinderea își desfășoară activitatea și are în vedere analiza mediului extern, a contextului, a industriei. Mediul extern poate fi analizat utilizând unul sau mai multe modele, dintre care exemplificăm: analiza STEP, care evidențiază elementele definitorii ale mediului social, tehnologic, economic și politic; modelul lui Kotler a celor patru nivele; analiza ciclului de viață a industriei; modelul Grant a mediului de afaceri; modelul Fahey și Naroyannan a macromediului, care ia în considerare corelația dintre factori și interdependența dintre aceștia; modelul „Celor 5 forțe a lui Porter”.

2. *Alegerea strategică* cuprinde:

- identificarea opțiunilor, utilizându-se conceptele: spațiu strategic; grupuri strategice; modelul Ansoff; modelul strategiilor generice a lui Porter; teoria factorilor cheie de succes a lui Grant;

- evaluarea opțiunilor, putând fi aplicate conceptele: teoria celor trei teste ale lui Johnson și Scholes; teoria celor 4 teste ale lui Rummelt; teoria celor 4 E;

- analiza așteptărilor stakeholderilor, aplicându-se conceptele: teoria celor 12 surse de putere ale lui Morgan; matricea puterii a lui Wartonley; teoria motivelor pentru participare a lui Etzioni;

- selectarea strategiei, cu posibilitatea utilizării conceptelor: modelul mental; modelul lui Turnarounds și Slatter; analiza mandatelor; strategiile de sfârșit al jocului; teoria raționalității îngrădite.

3. *Implementarea strategiei* cuprinde următoarele etape:

- planificarea și alocarea resurselor cu: teoria strategiei corporației; matricele Boston Consulting Group – BCG I și II;

- structura organizațională, putând aplica conceptele: sistemul organizațional; diagramele lui Mintzberg; teoria mecanicistă – organică; structurile corporației; teoria rețelelor și alianțelor;

– cultura organizațională și schimbarea strategică, cu opțiunea aplicării următoarelor concepte: analiza câmpului de forțe; matricea actorului; teoria lui Hofstede; complexul cultural; organizația care învață.

Economia de piață implică concurență. Aceasta presupune libertatea de acțiune a firmelor de a produce și vinde produse și servicii la prețuri formate liber pe piață. Concurența este benefică, atât pentru cumpărători, clienți, beneficiari, cât și pentru firme, care sunt stimulate să facă eforturi pentru a triumfa în această confruntare a firmelor pe aceeași piață. Concurența, într-un sens larg acceptat, înseamnă competiție și rivalitate pe piață.

Procesul competiției între firme cuprinde mai multe etape:

- analiza poziției concurențiale;
- analiza structurii concurenței;
- analiza contextului concurențial;
- analiza avantajului competitiv;
- elaborarea strategiilor manageriale în mediul competițional;
- monitorizarea și evaluarea strategiilor manageriale în mediul competițional;
- schimbarea strategiilor manageriale în mediul competițional.

1. *Analiza poziției concurențiale.* Poziția concurențială a firmei se bazează pe evidențierea factorilor de succes ai firmei, care au un caracter relativ și dinamic, fiind în continuă schimbare și adaptare la mediu. Acești factori pot fi evidențiați pe baza a cinci criterii: poziția pe piață: cota de piață și dinamica; poziția firmei față de costuri (de aprovizionare, de stocare, de vânzare, etc.); imaginea firmei și factorul comercial (poziție geografică, good will, etc.); competențele tehnice și tehnologice; rentabilitatea și forța financiară (Gatorna et al. 1999).

Poziția concurențială se determină prin metode calitative, de regulă prin metoda scorurilor sau notelor, prin care, fiecărui factor de succes i se atribuie un scor sau o notă și o pondere privind importanța factorului în total factori. Rezultatul obținut se compară cu a celorlalte firme concurente.

2. *Analiza structurii concurenței.* Numărul de firme cu care se concurează pe o piață nu este relevant, de aceea este necesar a se determina structura mediului concurențial. Pentru determinarea structurii, se propun trei metode: indicele parțial de concentrare, care indică poziția primelor 4, 8, sau 12 firme pe o piață.

3. *Analiza contextului concurențial.* Analiza contextului se realizează prin aplicarea unuia sau a mai multor modele de analiză, de regulă calitative, majoritatea fiind sugestiv reprezentate grafic, matricial sau tabelar. Cele reprezentative, mai cunoscute și mai utile sunt prezentate în capitolele trei și patru.

4. *Analiza avantajului competitiv.* Pentru a găsi mijloacele, politicile și strategiile potrivite în scopul obținerii succesului în competiție cu alte firme, este necesar să se cunoască în detaliu avantajele firmei, plastic vorbind „arsenalul de luptă”. Această analiză se realizează cu ajutorul unor modele, de asemenea calitative.

5. *Elaborarea strategiilor manageriale în mediul competițional.* Cunoașterea poziției, a structurii concurenței, a contextului concurențial și a avantajului competitiv conduce la elaborarea strategiei competiționale sau a unui set de strategii alternative.

6. *Monitorizarea și evaluarea strategiilor în mediul competițional.* Eficiența strategiilor adoptate de a face față cu succes competiției se realizează cu ajutorul unor modele de evaluare.

7. *Schimbarea strategiilor manageriale în mediul competițional.* Dacă strategia adoptată nu este eficientă, sau dacă mediul concurențial impune adaptarea firmei la noi condiții de mediu, la noi cerințe se adoptă schimbarea.

Concurența se manifestă prin instrumentele sale: economice (discount-urile la preț; vânzarea pe credit sau în rate; service și asistență după vânzare; vânzarea la domiciliu) și extraeconomice (reclama și publicitatea; branding-ul). Concurența îmbracă mai multe forme, în funcție de criteriile care caracterizează piața și în funcție de instrumentele folosite. În funcție de criteriile care caracterizează piața (transparență, accesibilitate, mobilitate, dimensiune, etc.), concurența poate fi: pură și perfectă sau imperfectă. În funcție de instrumentele folosite concurența poate fi: loială sau neloială.

Avantajul competitiv. Concurența se asociază cu avantajul competitiv. Avantajul competitiv este abilitatea firmei de a avea o performanță superioară competitorilor săi în ceea ce privește scopul de bază al existenței: profitabilitatea (Doval, 1999). Sursele avantajului competitiv sunt: schimbările externe și interne.

Surse externe de schimbare: schimbări în cererea clienților sau a beneficiarilor; schimbări ale prețurilor; schimbări în nivelul tehnic și tehnologic; capacitatea de scanare a mediului și de obținere a informațiilor; flexibilitatea de răspuns la schimbare, implicând structura, cultura și echiparea cu software. Rolul lor nu constă în conferirea avantajului în mod pasiv, ci rezultă din abilitatea firmei de a răspunde la schimbări. Răspunsul la schimbare include și anticiparea schimbărilor de-a lungul timpului, astfel că firmele trebuie să schimbe strategia și să țină cont de capacitățile lor ca factori de succes pentru viitor.

Surse interne de schimbare: creativitatea și capacitatea de inovare. Inovația cere imaginație, intuiție și creativitate și mai puțin analiză în sens deductiv și se referă la reconfigurarea firmei, rearanjarea „lanțului valorii”, schimbarea regulilor jocului, astfel că este necesar ca firma să capitalizeze competențele distincte și să creeze bariere pentru a proteja avantajul creat.

Pentru ca o firmă să imite cu succes o altă firmă concurentă trebuie să îndeplinească patru condiții: să fie capabilă să identifice faptul că rivalii posedă un avantaj competitiv; să fie sigură că investind în imitare poate obține un profit superior; să fie capabilă să facă o analiză diagnostică a strategiei rivalilor săi; să fie în stare să achiziționeze prin transfer sau prin replicarea resurselor și capacităților necesare imitării strategiei firmei avantajate.

În zilele noastre cel mai des utilizat tip de avantaj competitiv este avantajul costului, adică poziția de lider în privința costului într-o industrie, sector de activitate. Sursele avantajului competitiv bazat pe costuri reduse sunt: economia de scară; economia prin învățare; tehnologia de proces; proiectarea produsului; proiectarea procesului; utilizarea capacităților; costurile de intrare; eficiența reziduurilor.

Un alt tip de avantaj competitiv este diferențierea. Diferențierea în mediul concurențial se referă la promovarea a ceea ce este „unic”, cu excepția practicării unui preț mai mic. Teoretic, nu există limite pentru o firmă în a oferi clienților și consumatorilor săi o gamă largă de oportunități, care, de altfel se asociază caracteristicilor produselor și serviciilor. Diferențierea se creează pe două căi: calea ofertei pe piață (către clienți și consumatori) prin examinarea resurselor și capacităților prin care se poate crea unicitatea și calea cererii pe piață, prin examinarea nevoilor și preferințelor consumatorilor. Succesul constă în corelarea cererii pentru diferențiere cu capacitatea firmei de a furniza diferențiere.

Modele utilizate în analiza mediului extern

Problema fundamentală a analizei mediului extern este de a înțelege modul în care acesta influențează organizația (Mintzberg, 1994). Analiza se axează pe trei direcții principale: analiza macromediului; analiza micromediului; analiza contextului de dezvoltare a strategiei. Mediul extern al organizației poate fi divizat în 2 mari categorii: *micromediul* (cuprinde componentele de mediu extern cu care organizația intră în relații directe pentru atingerea obiectivelor sale: clienți, concurenți, furnizori, organisme publice)

și *macromediul* (se constituie ca o sursă de factori de influență de ordin general, pe care organizațiile îi influențează însă într-un mod nesemnificativ: ecologici, demografici, politici).

Modelul de analiza a mediului extern Kotler

Philip Kotler consideră că mediul extern este un ansamblu de oportunități și amenințări pe care firma trebuie să le ia în considerare pentru a supraviețui (Kotler, 1985). Modelul Kotler de analiză a nivelelor de mediu Indiferent de mărimea sau tipul organizației, aceasta este influențată de modificările factorilor de mediu extern. În sens larg, prin mediul extern al unei firme se înțelege totalitatea elementelor din afara acesteia, care o influențează într-un anumit mod.

Analiza mediului poate fi realizată pe patru nivele: mediul de sarcini, constând în participanții majori la performanța firmei, cum sunt. furnizorii, distribuitorii și cumpărătorii; mediul competitiv, constând în firmele rivale pe piață cu care se confruntă pentru clienți și resurse deficitare; mediul public, constând din instituții care regularizează activitățile; macro-mediul, care constă în factorii majori ai societății cu care se confruntă firma: demografici, economici, resurse naturale, tehnologii, politici, cultură.

Modelul STEP (PEST) de analiză a nivelelor de mediu

Factorii de influență majoră asupra organizațiilor sunt clasificați pe baza naturii influenței exercitate asupra organizației în următoarele categorii, constituite ca medii specifice:

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

Mediul politico-juridic – este constituit din elementele cadrului legal și politic în care operează o organizație. *Mediul economic* este generat de elementele sistemului economic în care operează o organizație. *Mediul socio-cultural* este constituit din modele de comportament de grup și individual ce reflectă atitudini, obiceiuri, sisteme de valori. *Mediul tehnologic* este constituit din totalitatea elementelor ce definesc tehnologia actuală. Tehnologia reprezintă totalitatea proceselor prin care resursele sunt transformate în produse finite.

Modelul Fahey și Narayanan de analiză a macromediului

Analiza pornește de la ideea că modelul trebuie înțeles ca un sistem, în care fiecare factor este în conexiune și influențează alți factori. Modelul Fahey și Narayanan (Doval, 2001), oferă un cadru de analiză, identificare, previziune și evaluare a macromediului. Analiza constă în parcurgerea a patru etape: scanarea mediului pentru a detecta vectori de schimbare; monitorizarea tendinței specifice a mediului și a eventualelor tipare de evoluție; previziunea direcțiilor viitoare de schimbare a macromediului, evaluarea schimbărilor curente și viitoare pentru determinarea implicațiilor asupra firmei.

Ceea ce este important de reținut în analiză este faptul că schimbarea unui element din macro-mediul atrage schimbarea altor elemente, întrucât forțele schimbării interacționează, făcându-le pe unele mai puternice sau intrând în conflict cu altele și reducându-le puterea.

Modelul „Celor 5 forțe”, propus de Porter

Competiția se desfășoară în cadrul unei „industrii”, definită ca un grup de firme ce realizează produse similare sau produse ce se află în relații de substituție.

Intensitatea competiției poate fi determinată cu ajutorul unui model propus de M. Porter (1980) „Modelul celor 5 forțe”. Rezultanta acestor forțe determină performanțele potențiale într-o industrie, măsurată în indicatori de profitabilitate. În funcție de această rezultantă se pot formula strategii în vederea îmbunătățirii competitivității pe piață. Cele 5 forțe ale modelului Porter sunt: amenințarea noilor intrați; amenințarea produselor de substituție; puterea de negociere a furnizorilor; puterea de negociere a cumpărătorilor; nivelul rivalității (Porter, 1985).

Puterea de negociere a furnizorilor: se poate manifesta prin controlul asupra prețurilor sau calității produselor livrate și este dependentă de gradul de importanță a resurselor oferite, de caracteristicile pieței și de importanța relativă a beneficiarului în ansamblul afacerii.

Amenințarea noilor intrați: care încep să concureze firmele deja existente într-o industrie sau care pot intra în competiție. Acestea sunt dornice de câștig, însă se confruntă cu o serie de bariere grupate în următoarele categorii: economia de scară, curba de învățare, curba experiențe, diferențierea produselor, capitalul necesar, costuri independente de mărimea producției, politicile guvernamentale.

Amenințarea produselor de substituție: care se pot utiliza în locul unui anumit produs. Substituția trebuie analizată în primul rând prin raportul performanță-preț și prin apoi prin prisma elasticității prețurilor pentru fiecare produs în parte.

Nivelul rivalității: caracterizează intensitatea concurenței într-o anumită industrie pentru ocuparea unui anumit segment de piață. Rivalitatea este cu atât mai intensă când pe piață există numeroși competitori de puteri apropiate, în condițiile unei piețe suprasaturate.

Puterea de negociere a cumpărătorilor: care pot exercita presiuni asupra firmei, în special când este vorba de intermediarii distribuitori – angroșiști sau detaiști, beneficiarii industriali, dar și în cazul grupurilor de cumpărători.

Analiza ciclului de viață a industriei

Ca și produsele, industriile au un ciclu de viață, adică aspectul ofertei pe piață asociat produselor. Convențional, ciclul de viață este divizat în patru faze: introducere, creștere, maturitate și declin. Forțele sau vectorii care influențează evoluția industriei sunt: creșterea cererii și producerea și difuzarea cunoștințelor.

În faza de introducere (demarare), vânzările sunt mici și rata de penetrare pe piață este mică, deoarece produsele nu sunt cunoscute suficient.

În faza de creștere, penetrarea pe piață se accelerează, tehnologia devine standardizată, prețurile scad. În faza de maturitate, piața dă semne de saturație și creșterea încetinește, făcând loc înlocuirii pentru noi cereri. Faza de declin este provocată de apariția noilor industrii care produc prin noi tehnologii produse de substituție (Bierman, 1999).

Analiza industriei prin segmentare

Pentru a înțelege mediul competițional, este necesară o analiză detaliată a industriei, care constă în: segmentarea industriei în piețe și identificarea atractivității fiecărei piețe și a diferențelor privind factorii de succes; clasificarea firmelor în cadrul industriei în grupuri strategice bazate pe similitudine în strategii; previziunea comportamentului individual al firmelor și a mișcărilor strategice competitive, precum și a răspunsurilor posibile la reacțiile rivalilor.

Analiza grupurilor strategice

Grupurile strategice (și similar spațiul strategic) sunt grupuri de firme care acționează în aceeași industrie urmând strategii similare în ceea ce privește dimensiunea strategică. Dimensiunea strategică include acele variabile de decizie care fac afacerea distinctă și poziționează firmele competitive. Poate fi vorba despre: gama produselor,

canale de distribuție, nivelul calității produselor, gradul de integrare pe verticală, alegerea tehnologiilor etc. Această grupare facilitează identificarea grupurilor strategice și barierele care trebuie trecute pentru a pătrunde pe piață pe lângă aceste grupuri. Metoda este mai mult descriptivă decât previzională.

Analiza competitorului

Analiza competitorului are ca scop: previziunea strategiilor viitoare ale rivalilor; previziunea reacțiilor la inițiativele strategice ale firmei; determinarea comportamentului rivalilor pentru a putea fi influențat în favoarea firmei. Acestea sunt toate raportate la cunoașterea și înțelegerea rivalilor, a strategiilor, tacticilor și reacțiilor la mișcările pe piață. Analiza cere inteligența competitorului, care implică o informare continuă, o culegere sistematică a datelor și analiza publicațiilor despre toți rivalii. Pentru a înțelege rivalii analiza poate utiliza modelul de analiză a competitorului care presupune cinci direcții de analiză și previziune: identificarea strategiei curente, prin observarea a ceea ce face și ceea ce spune rivalul; identificarea obiectivelor care implică analiza performanțelor rivalilor, a problemelor, a prețurilor și profiturilor; prezumțiile rivalilor în cadrul industriei, cu privire la percepția asupra industriei, a afacerii în general, asupra stabilității în timp; identificarea capacităților rivalilor, cu referire la potențialul pentru schimbare, pentru adaptare rapidă la constrângerile mediului; prevederea comportamentului rivalilor utilizând orice informație posibilă. Principalul scop al acestei analize este de a identifica amenințările la care firma ar putea fi expusă.

Modele de analiză a mediului intern

Interfața firmei cu mediul concurențial este realizată prin strategia managerială și cuprinde: țintele strategice (misiunea, obiectivele); resurse și capacități; structură, cultură, putere și sisteme de management. Mediul intern al organizației cuprinde totalitatea elementelor asupra cărora, în mod teoretic, aceasta deține controlul total. Studiul mediului intern al organizației vizează stabilirea resurselor necesare și disponibile în contextul formulării unei anumite strategii. Studiile asupra resurselor organizației au generat în anii '90 un nou concept de analiză: “studiul firmei bazat pe resurse”. Resursele și capacitățile unei firme reprezintă baza de pornire pentru crearea avantajului competitiv. Mediul intern al organizației cuprinde totalitatea elementelor asupra cărora, în mod teoretic, aceasta deține controlul total. Studiul mediului intern al organizației vizează stabilirea resurselor necesare și disponibile în contextul formulării unei anumite strategii. Pentru analiza diferitelor categorii de resurse se utilizează în mod frecvent clasificarea acestora după conținutul lor (umane, materiale, financiare) sau după modul de utilizare funcțională în interiorul organizației (producție, finanțe, personal, comerț, cercetare și informatică). Elementele ce țin de cultura organizațională sunt, de regulă, analizate separat, acordându-li-se în ultimul timp o atenție tot mai sporită. Cunoașterea modului în care resursele sunt transformate în produse și servicii și particularitățile acestora definesc *capacitățile* sau *competențele organizației*. În cadrul unei firme capacitățile sunt formate pornind de la individ, la echipă sau grup, până la nivelul organizației, integrând cele mai specializate competențe și abilități. Evaluarea capacităților unei firme este o operație foarte dificil de realizat, deoarece intervine subiectivismul legat de gloriele trecute, victime ale conjuncturii, speranțe de viitor, vise. În funcție de calitatea competențelor, organizația se poate afla într-una din următoarele trei poziții concurente: avantaj competițional – când posedă competențe distinctiv; paritate competițională – când posedă competențe comune; dezavantaj

competițional – când competențele proprii nu-i permit realizarea unui produs la nivelul mediu de performanță al industriei respective.

Analiza competențelor funcționale

Competențele funcționale definesc știința utilizării resurselor într-un mod specific funcțiilor firmei: producție, marketing, cercetare-dezvoltare, personal și financiar; la aceste cinci funcții se vor adăuga competențele legate de sistemul informațional. Din punct de vedere al managementului strategic sunt importante atributele funcționale ce pot genera avantaje competiționale pe termen lung și modul în care poate fi obținut un efect sinergetic prin interacțiunea acestora.

Analiza V.R.I.O.

O analiză eficientă a competențelor organizației se poate realiza pe baza a patru caracteristici grupate sub inițialele V.R.I.O.: *Valoare* – se analizează măsura în care o competență generează profit suplimentar prin creșterea venitului și/sau reducerea costurilor, *Raritate* – se analizează raritatea unei competențe în comparație cu alte organizații, *Inimitabilitate* – se analizează dacă o resursă este inimitabilă, adică dacă reproducerea sa de către un concurent este dificilă sau imposibilă. O competență distinctivă exploatată de către organizație poate să-i confere acesteia un avantaj competițional pe termen lung, *Organizație* – se analizează dacă o competență (resursă) este exploatată de către organizație printr-o strategie corespunzătoare.

Analiza lanțului valorii

Legătura dintre competențele (resursele) organizației și poziția sa competițională se analizează prin prisma modului în care activitățile organizației generează valoarea adăugată. Fundamentarea teoretică a acestei legături se realizează prin „*analiza lanțului valorii*”.

Inițial metoda de analiză s-a bazat pe elemente contabile, încercându-se identificarea căilor de reducere a costurilor și creștere a profiturilor. Procesul de producție era privit ca o înșiruire de verigi, analizate separat. Ideea a fost preluată pentru realizarea unor modele de optimizare a alocării resurselor în vederea creării unui avantaj competițional. Aceste modele se bazează pe identificarea activității celei mai eficiente, în vederea concentrării eforturilor organizaționale asupra acesteia. Cel mai cunoscut model de lanț al valorii este cel propus de *Michael Porter* în 1980. Conform acestui model, activitățile unei organizații sunt împărțite în două mari categorii: activități primare și activități de susținere (Porter, 1985).

Un alt model de analiză a lanțului valorii este propus de firma de consultanță *McKinsey* în 1987 (Doval, 2001). Acesta se bazează pe descompunerea procesului creator în șase tipuri de activități. Configurația lanțului valorii diferă de la o firmă la alta și trebuie analizate corelat activitățile corespunzătoare diferitelor verigi ce contribuie la realizarea produselor.

Esențială în analiza lanțului valorii este determinarea corectă a elementelor mecanismului de generare a valorii în vederea îmbunătățirii performanțelor economice, utilizând un model consacrat, sau construind un model propriu rezultat din experiența utilizatorului și condițiile concrete de lucru.

Analiza SWOT sau Relația mediu intern – mediu extern

Definirea celor două categorii de mediu – intern și extern, se face în mod complementar, în funcție de posibilitățile de influențare aflate la îndemâna organizației. Diferențierea fiind relativă, apare necesitatea analizării situației strategice ca rezultat al acțiunii simultane a factorilor interni și externi. Cel mai cunoscut instrument de analiză este modelul SWOT. *Strengths* (puncte tari) – reprezintă acele competențe ce oferă organizației avantaje concurențiale pe piață. *Weaknesses* (puncte slabe) – reprezintă competențele ce generează dezavantaje competiționale. *Opportunities* (oportunități) – reprezintă elementele de mediu extern ce pot aduce avantaje organizației. *Threats* (amenințări) – reprezintă elementele de mediu extern ce pot aduce dezavantaje organizației. Combinația factorilor interni și externi generează 4 categorii de strategii. Modelul SWOT poate fi utilizat în mod calitativ sau cantitativ. Abordarea calitativă presupune listarea principalilor factori ce se constituie ca forțe sau slăbiciuni, respectiv ca oportunități sau amenințări. Abordarea cantitativă presupune acordarea unor ponderi, pe categorii, funcție de importanța relativă a acestora, agregarea lor și reprezentarea grafică utilizând conceptele pereche SW, respectiv OT.

Analiza structurii, culturii și puterii organizaționale

Analiza structurii organizaționale. Organizațiile au adoptat diferite structuri organizaționale. Sintetizând diferitele modele de structuri Mintzberg a structurat 6 tipuri de structuri ideale. Strategia depinde astfel, atât de natura parametrilor interni proiectați, cât și de factorii de mediu extern. Mintzberg propune o nouă abordare strategică a structurii organizaționale, care cuprinde următorii parametri: poziția individuală: specializarea, formalizarea comportamentală, training-ul, îndochinarea; superstructura: grupurile pe unități funcționale, mărimea unității; corelațiile laterale: sistemele de planificare și control, echipamente de comunicare; sistemul de luare a deciziilor: descentralizarea verticală, descentralizarea orizontală (Mintzberg, 1994). Fiecare din aceste tipuri de structuri pot adapta strategii de creare a avantajului competitiv pentru a înfrunța schimbările mediului concurențial.

Analiza culturii organizaționale. Strategia este un produs rezultat din procesul social și politic care este proiectat pe baza aspirațiilor și a părerilor pe care oamenii o au despre lumea lor. Acestea induc viziunea organizației despre sine și despre mediul său. Johnson numește această abordare paradigmă organizațională și propune un model simplu de analiză, denumit „Cultural Web”, cu o traducere aproximativă „Paradigma culturii organizaționale” (Johnson and Scholes, 2001). De aici rezultă unicitatea fiecărei organizații. Modul în care managerii înțeleg și văd rolul culturii organizaționale este un aspect crucial pentru întregul proces strategic. Cultura poate bloca resursele sau poate amplifica dezvoltarea resurselor strategice și poate aduce un puternic avantaj competitiv.

Analiza puterii organizaționale. După Mintzberg (1994), puterea este „capacitatea de a afecta ieșirile organizaționale”. Aceasta nu se referă la puterea în societate, între indivizi, ci la relații, la influențarea evenimentelor. Puterea ar putea fi definită ca fiind o proprietate a relațiilor dintre părți (indivizi, grupuri, departamente, divizii, organizații), prin care una dintre părți influențează acțiunile altor părți.

Puterea organizațională este determinată de structură, reguli, relații, dar și modul de înfruntare a incertitudinii. Interrelațiile între părți, care creează puterea, sunt grupate astfel: investitori (financiar, acționari, proprietari); angajați; clienți; furnizori; comunitatea în care operează firma; mediul înconjurător. Aceste grupuri se referă la „stakeholderi”. Winstanley et al. (Doval, 2001) propune un model, bazat pe două coordonate: „criteriile de determinare a puterii”: de a defini țeluri, scopuri, obiective și „puterea operațională”:

alocarea resurselor (financiare, umane etc.). Modelul sprijină managerii să facă față puterii stakeholderilor și să gândească asupra implicațiilor procesului strategic în care sunt implicați.

Schimbarea strategică a mediului concurențial

Pentru atingerea obiectivelor și îndeplinirii misiunii, fiecare organizație trebuie să analizeze alternativele strategice, în strânsă corelație cu condițiile de mediu. Aceste strategii pot să vizeze dezvoltarea, dar și menținerea sau chiar involuția pe piață. Pentru alegerea alternativei strategice este necesar să se ia în considerare toți factorii ce pot influența direct sau indirect starea organizației (Nicolescu, 1996). Punctul de plecare al oricărei analize îl constituie starea inițială a organizației, ceea ce duce la o limitare a numărului de alternative strategice.

Schimbarea este un proces caracteristic și continuu, care poate fi planificat sau neplanificat și care poate determina altă schimbare sau un lanț de schimbări. Cauzele schimbării sunt presiunile din interiorul sau din exteriorul întreprinderii. Schimbarea poate fi percepută ca o oportunitate, fiind caracterizată prin: dinamism, flexibilitate, activitate, motivație, stimulare, dar și ca o amenințare, caracterizată de: stres, consum de timp și bani, îngrijorare, iritare, incertitudine, eșec. Schimbările sunt provocate fie de: mediul extern, care în general nu se află sub controlul managerial (ca de exemplu: structura concurenței și a pieței, cererea pe piață, modificări în sistemul de finanțare, inflație și rata dobânzilor, evoluția tehnică și tehnologică, costurile materiilor prime și ale utilităților, legislație, schimbări de mentalitate, stil de viață, cultură); mediul din interiorul întreprinderii, care se află sub controlul managerial, schimbările fiind planificate (ca de exemplu: dezvoltarea unor produse sau activități noi, reorganizare internă a unor compartimente, reducere de personal prin desființarea unor posturi, numirea unor persoane noi în conducere, introducerea unui sistem nou de instruire sau de evaluare a personalului).

Pettigrew și Whipp (Doval, 2001) au identificat cinci factori de bază pentru ca managementul schimbării să aibă un succes competitiv: coerența, mediul, conducerea schimbării, corelarea schimbării strategice cu schimbarea operațională și resursele umane ca active și pasive.

Coerența în managementul schimbării. Este factorul cel mai complex dintre toți factorii și de cele mai multe ori apare în funcție de ceilalți patru factori. O strategie trebuie să se caracterizeze prin: consistență, prin adaptarea răspunsului firmei la mediu; prin avantaj, prin oferirea unui avantaj competitiv menținut pe termen lung și prin fezabilitate, adică să nu creeze probleme de nerezolvat.

Evaluarea mediului. În scopul aprecierii modului în care firma reușește să înțeleagă mediul său se consideră patru aspecte: evaluarea combină analiza, judecata și acțiunea; procesul este însoțit de logica dominantă a industriei; recunoașterea faptului că mediul influențează întreaga organizație și analiza, judecata și acțiunea reflectă starea de ordine indusă de planificare.

În ceea ce privește conducerea schimbării nu există reguli universale. În funcție de circumstanțe liderul schimbării este ales de cei care decid schimbarea, iar deciziile acestuia sunt îngrădite de mediu. Conducerea schimbării înseamnă corelarea acțiunilor oamenilor de la toate nivelele firmei. Procesul de integrare a schimbării operaționale în schimbarea strategică are nu numai un caracter de intenție, ci și de obligație. Intențiile sunt transformate în timp și implementate. Efectul cumulativ al implementării acțiunilor separate poate fi extrem de puternic și poate conduce la un nou context pentru o opțiune strategică viitoare.

Unul dintre cele mai utile instrumente în determinarea celor două grupuri de forțe atașate schimbării este analiza câmpului de forțe descris inițial de Kurt Lewin (Doval, 2001). Lewin concepe unul din primele modele de planificare a schimbărilor și imaginează forțele care mențin stabilitatea sistemului. Aceste forțe care acționează în contradictoriu creează echilibrul. Cele două categorii de forțe sunt: forțe care favorizează schimbarea și forțe care se opun schimbării. Acest model reprezintă contextul înțelegerii procesului de schimbare, de unde, acțiunile necesare, se detaliază în funcție de mediul specific fiecărei firme.

Schimbarea, după Varey (Doval, 2001) nu este un proces negativ, degenerativ, ci un mijloc de evoluție inevitabil și pozitiv care conduce la adaptarea întreprinderii la realitatea prezentă și viitoare, la mediu, pentru a asigura succesul activității. Schimbarea poate fi percepută ca o oportunitate, fiind caracterizată prin: dinamism, flexibilitate, activitate, motivație, stimulare, dar și ca o amenințare, caracterizată de: stress, consum de timp și bani, îngrijorare, iritare, incertitudine, eșec. Managementul organizației este nevoit să abordeze în condiții de standard deosebit de ridicate metodele de analiză, diagnosticare, a activității organizației, măsurile ce trebuiesc aplicate și implementarea lor. O succintă enumerare a modelelor de analiză aplicabile vine să, sugereze managementului varietatea și complexitatea instrumentarului disponibil în domeniu.

Referințe

- Ansoff, J.(1998). *Corporate Strategy*. U.K.: Penguin Books.
- Băcanu, B.(1998). *Management strategic*. București:Teora.
- Bernstein, P.L., & Damodaran, A.(1998). *Investment Management*. USA: Wiley & Sons.
- Bierman, Jr. (1999). *Corporate Financial Strategy and Decision Making Shareholder Value*. Pennsylvania: FJF New Hope.
- Bondrea, A.(2000). *Starea Națiunii - 2000 România Încotro?*, volumul I. București: Fundația România de Măine.
- Doval, E. (1999). Succesul afacerii și avantajul competitiv. In volumul de *Lucrări prezentate la a V a conferință de comunicări științifice „Eficiență, Legalitate, Etică”*. București: Universitatea “Spiru Haret”.
- Doval, E. (2001). Caracteristicile schimbării în strategia managerială. In volumul de *Lucrări prezentate la simpozionul internațional “ORIZONT 2001”*. București: Universitatea “George Barițiu”.
- Gatona, J. (1999). *Managementul logisticii și distribuției*. Brașov:Teora. 9.
- Johnson, G., Scholes, K. (2001). *Exploring Corporate Strategy*, the forth edition. UK: Prentice Hall Europe.
- Kotler, Ph. (1985). *Managementul Marketingului*. București: Teora.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, UK: Prentice-Hall.
- Nicolescu, O. (1996). *Strategii manageriale de firmă*. București: Economică.
- Porter, M., E. (1985). *Competitive Advantages - Creating and Sustaining Superior Performance*. București: Free Press.