



EFICIENȚA MANAGERIALĂ ÎN CADRUL ANTREPRENORIATULUI

4.1 Rolurile managerului

Această temă va furniza câteva cunoștințe despre management pe care să le aplicați în conducerea activităților antreprenoriale.

Managementul sau administrarea afacerii îi revine managerului, care, în cazul nostru, poate fi întreprinzătorul care a pornit afacerea, dar poate fi și un administrator desemnat de investitori. De modul în care managerul se achită de sarcinile care îi revin depinde realizarea obiectivelor firmei.

Munca managerului poate fi privită din două puncte de vedere, care însă nu se exclud, ci, din contra, se completează.

1. Management înseamnă (din viziunea teoretică a inginerului Henri Fayol, publicată în 1916):

- Prevedere și planificare (managerul evaluează viitorul și stabilește măsurile ce se impun);
- Organizare (stabilește relațiile formale care servesc scopurilor firmei);
- Conducere (managerul oferă exemplul personal care stimulează personalul firmei);
- Coordonare (managerul face ca diversele activități să se încadreze în ansamblul firmei, imbinându-se corespunzător);
- Control (managerul verifică dacă s-a realizat ceea ce a fost prevăzut a se realiza).

2. Managerul este privit din punct de vedere al zece roluri ale managerului, grupate în trei categorii (viziunea lui Henry Mintzberg, profesor de management):

a) roluri interpersonale:

- de persoană reprezentativă (datorită autorității formale cu care este investit);
- de lider (imbina nevoile firmei cu interesele personalului);
- de legătură (relații cu persoanele din exterior);

b) rolurile informaționale:

- de monitorizare (urmărește și strânge informațiile pe care le prelucrează și le transmite altora);
- de difuzor (legat de monitorizare);



- de purtator de cuvânt (atât pentru marele public, cât și față de alți factori decizionali – de exemplu, asociații);
- c) roluri decizionale:
 - de întreprinzător (luând decizii privind deciziile necesare);
 - de factor de soluționare a perturbarilor (să ia decizii când apar evenimente imprevizibile, în afara controlului, eliminând efectul negativ sau amplificând eventual efect favorabil);
 - de factor de alocare a resurselor (stabilește necesarul de resurse financiare, materiale, umane etc. pentru fiecare activitate);
 - de negociator (negociază pentru o utilizare a resurselor în timp real).

4.2 Eficacitate și eficiență

Cele două viziuni prezentate mai sus ne dau imaginea muncii manageriale, Fayol oferind o vedere de ansamblu asupra meseriei de manager, iar Mintzberg spunând ce face managerul când acționează ca manager.

Deci, pentru a fi eficace, managerul trebuie să facă ceea ce spun cele două viziuni, evitând să se piardă în amănunte și în activități pe care trebuie să le facă alții din firmă, adică să facă ceea ce trebuie să facă.

Această presupune:

- un management al timpului, făcând distincție între problemele prezente și importante;
- delegarea unor atribuții unor persoane competente din cadrul firmei;
- găsirea unor soluții satisfăcătoare (deoarece soluția perfectă poate solicita un timp așa de lung de decizie încât, practic, devine depășită). Practic, managerul trebuie să aplice legea lui PARETO (care se va regăsi și în marketing și în managerul financiar), numită și regula 80/20, care spune că 80% din efectele unui sistem decurg din 20% cauze. (Alfredo Pareto a fost profesor de economie politică în secolul al XIX-lea, la Lausanne).

Pe lângă eficacitate, activitatea managerului trebuie să fie și eficientă, adică modul în care își desfășoară activitatea să fie economic.

Calea pe care se ajunge la realizarea rolurilor manageriale trebuie să fie cu utilizarea resurselor minime necesare. Astfel, un manager poate să fie eficace, dar cu o proastă utilizare a resurselor.

Elaborarea deciziei

Modul în care se desfășoară luarea deciziei (unul din rolurile de bază ale managerului) trebuie să respecte o anumită succesiune a activităților, și anume:



1. Definirea problemei (inclusiv cauza-efect);
2. Stabilirea informatiilor necesare (daca sunt suficiente si relevante);
3. Strangerea informatiilor si prelucrarea lor;
4. Luarea deciziei si comunicarea ei;
5. Verificarea intelegerii eficientei;
6. Revizuirea, daca este necesar.

In cursul activitatii de elaborare a deciziilor a bine sa-i consultati pe cei care va pot ajuta, dar nu uitati ca decizia este asteptata de la dumneavoastra si ca timpul poate sa va preseze.

4.3 Controlul in activitatea manageriala

Este una din componentele principale ale managerului, fiind esential pentru un management eficient.

Controlul nu trebuie redus numai la cel efectuat asupra oamenilor, ci trebuie vazut ca o activitate complexa a managerului de control asupra proceselor, strict necesara pentru a putea atinge obiectivele propuse.

Elementele de baza ale controlului:

- existenta scopurilor de baza ale firmei;
- existenta obiectivelor care trebuie realizate pentru a atinge scopurile;
- stabilirea unor dimensiuni relevante care sa permita masurarea progresului in realizarea obiectivelor;
- stabilirea standardelor de performante pe baza acestor dimensiuni;
- compararea informatiilor stranse in timpul controlului;
- evaluarea actiunilor corective necesare in urma comparatiei;
- verificarea rezultatelor actiunilor de control;
- revizuirea, ori de cate ori este necesar, a obiectivelor, dimensiunilor, standardelor etc.

Controlul poate fi descris sub forma unei bucle, care poate fi:

- deschisa – e mai putin utilizata, ea fiind utila in actiuni in care nu se presupun corectii pe baza feed back-ului (raspuns la o actiune), deoarece modificarile nu prezinta interes (de exemplu, programele de scolarizare a personalului sau respectarea unui proces tehnologic: nerespectarea putand genera consecinte asa de grave incat nu se pune problema revenirii si corecturilor;
- inchisa – este un model iterativ (ciclic).

O bucla de control complet inchisa este prezentata in figura nr. 1. Prin control se realizeaza legarea relatiei dintre cei care iau deciziile si cei care le transpun in practica.

Pentru ca activitatea de control sa fie eficienta este necesar un sistem de comunicare bine pus la punct, pentru a asigura circulatia optima a informatiilor.

Informatiile, atat cele cantitative, cat si cele calitative, trebuie sa fie relevante, clare si exacte.

Aceste informatii se culeg din diverse surse si prin diverse metode:

- surse istorice (situatii contabile, statistici etc.);
- observatia, care este recomandat a fi coroborata si cu alte surse;
- intrebari care pot sa ajute la obtinerea informatiei;
- prognoze (privin diverse evolutii viitoare).

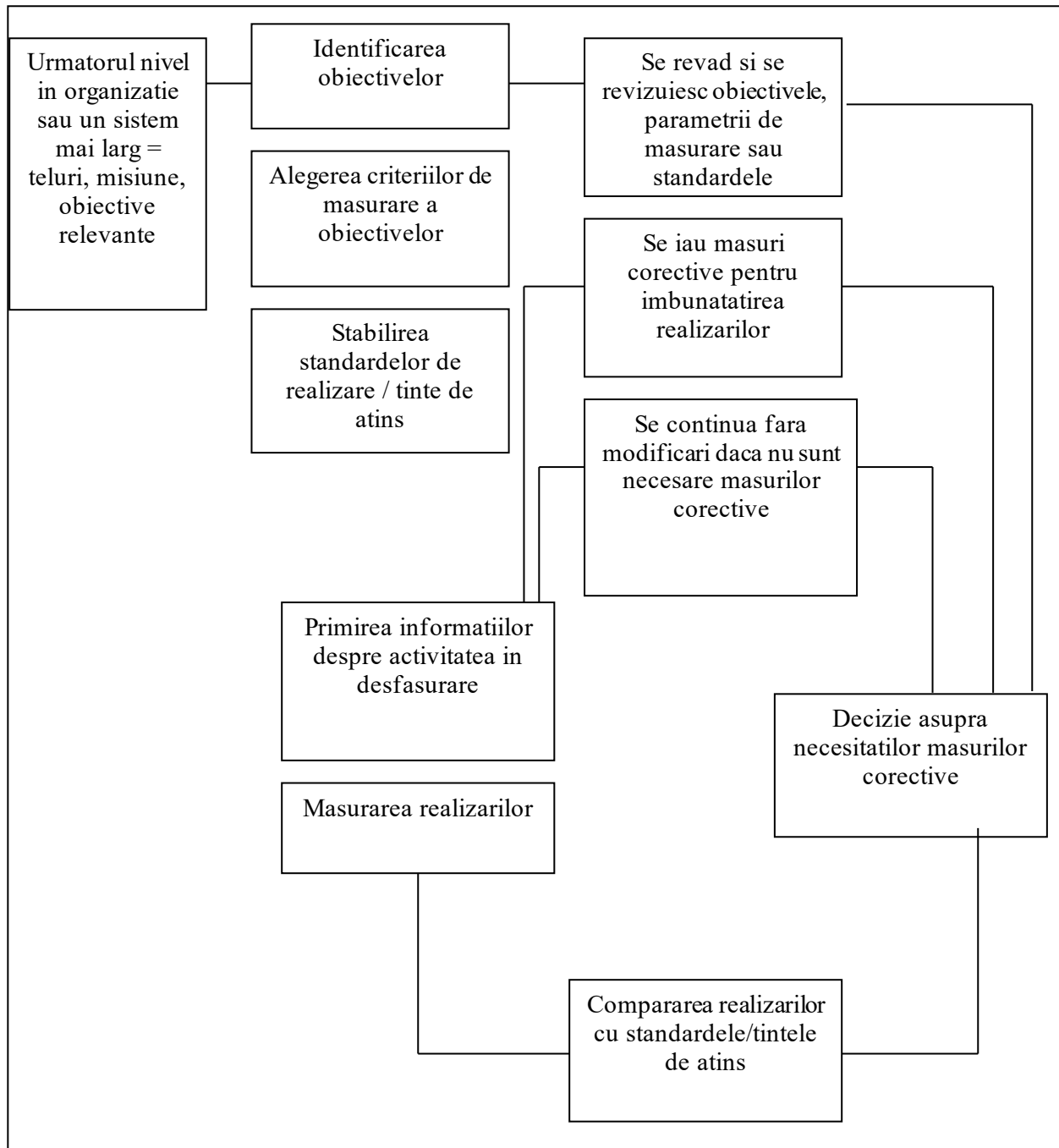


Fig. 4.1 – Bucla de control completa

Stabilirea standardelor care se vor atinge este foarte importanta pentru managementul eficient al activitatii. Personalul trebuie sa simta ca aceste standarde se pot atinge.

Standardele trebuie sa fie:

- relevante;
- realizabile;
- legate de sanctiuni si recompense corespunzatoare;
- ferme;
- corecte.

Odata stabilite, standardele se aplica obligatoriu; ele sunt masurate si comparate, apoi corectate daca este cazul. Modificarea standardelor este justificata cand:

- mediul extern face ca tinta sa fie nerealista;
- tinta aleasa sa devina nerelevanta;
- personalul nu are pregatirea corespunzatoare pentru a putea atinge tinta;
- managerul nu a fost bun (nu este vorba de manager popular, ci de unul sistematic, metodic si stiintific) si timpul insuficient pentru a putea atinge tinta.

Planificarea este strans legata de control, fiind una din activitatile manageriale principale. Prin planificare se stabileste:

- ce trebuie facut;
- cand trebuie facut;
- in ce ordine trebuie facut;
- cum trebuie facut;
- cu ce resurse.

E bine sa aveti planuri alternative pentru ca, in urma controlului, sa puteti face modificari.

In orice firma se vor elabora planuri la toate nivelurile:

- planuri strategice la nivel de firma;



- pe proiect (modernizari, perfectionare a personalului etc.);
- pe sarcini.

Ca instrumente de planificare amintim:

- Planificarea evenimentelor-cheie si etapelor in ordinea desfasurarii lor;
- Planificarea cu ajutorul diagramelor cu bare, care indica, comparativ, cand incep si cand se termina diversele activitati planificate;
- Alte instrumente, inclusiv cele care se preteaza la utilizarea tehnicii de calcul (tehnicele de retea, metoda drumului critic etc.).

4.4 Organizarea si managementul operational

Orice firma cu obiect de activitate productiv are o structura functionala (sau de prsonal) si o structura operationala (sau de productie si, unde este cazul, de conceptie).

4.4.1 Structura functionala

Postul este cea mai simpla subdiviziune organizatorica a unei firme. Atunci cand doriti sa definiti un post, care sa va ajute ulterior la elaborarea fisei postului, trebuie sa va referiti la urmatoarele trei elemente de baza: sarcini, responsabilitati si competente.

Sarcinile sunt definite drept obligatiile pe care titularul postului are obligatia sa le indeplineasca, responsabilitatile exprima limitele in care are dreptul sa actioneze pentru realizarea sarcinilor, iar competenta se refera, evident, la capacitatile intelectuale, motrice si la nivelul de pregatire.

Toate aceste elemente trebuie definite clar in fisa fiecarui post in parte, care se aduce la cunostinta angajatului. Aceasta fisa constituie suport obiectiv in functie de care poate fi apreciata activitatea fiecarui angajat in parte.

Mai multe posturi care sunt legate intre ele prin logica activitatii desfasurate alcatuiesc un **compartiment** care este coordonat de o persoana calificata in acest sens. De exemplu, in cazul acestei afaceri, trebuie sa existe cel putin compartimentul productie, compartimentul comercial, aprovizionare si compartimentul de marketing.

Relatiile intre posturi si compartimente, care poarta denumirea generica de **relatii organizatorice**, trebuie foarte clar definite. Acestea sunt relatii de autoritate (ierarhice sau functionale), de cooperare, de control si de reprezentare (acestea din urma alcatuiesc ceea ce ne-am obisnuit sa numim “public relations”, adica de creare si de promovare a imaginii firmei in fata publicului, mediului de afaceri etc.).

4.4.2 Structura operationala (de productie si conceptie)



Deși în cazul afacerii noastre structura operațională nu presupune o complexitate deosebită, considerăm că este utilă prezentarea aspectelor teoretice pe care aceasta le implică, mai ales pentru cazul (de dorit!) când afacerea se extinde și se diversifică.

Structura operațională reprezintă acea componentă a structurii organizatorice definite prin numărul și componenta unităților de producție, prin mărimea și modul amplasării spațiale a acestora, prin modul de organizare internă, precum și prin relațiile de cooperare ce se stabilesc între acestea în vederea realizării directe a obiectului de activitate a firmei.

Veriga structurală de producție de bază a unei firme o constituie **secția de producție**. Ea reprezintă o unitate de producție bine determinată sub aspect administrativ, în cadrul căreia se execută fie un produs sau o parte a acestuia, fie procesul tehnologic.

Pentru constituirea unei secții este necesar ca volumul de muncă să necesite un anumit număr de ateliere de producție sau formații de lucru, pe baza unor norme de structură prestabilite.

În funcție de rolul pe care îl au în procesul de fabricație a produselor incluse în programul de producție, secțiile pot fi:

- de bază;
- auxiliare;
- de servire.

În secțiile de bază se desfășoară acele procese în urma cărora rezultă produsele de bază, incluse în programul de producție al întreprinderii și care dau profilul acesteia.

4.4.3 Cerințe și etape în proiectarea unei structuri organizatorice eficiente

Procesul de analiză, proiectare, evaluare și îmbunătățire a structurii organizatorice presupune respectarea unor cerințe, cum sunt:

a) Asigurarea unui avantaj optim al subordonarilor

Un șef poate avea numai un număr limitat de subordonați direcți, atâta cât poate efectiv să coordoneze și să controleze.

Una dintre calitățile cele mai valoroase ale structurii unei firme o constituie supletea ei, ceea ce presupune un număr mic de niveluri.

b) Crearea și dependența compartimentelor

Fiecare funcțiune de importanță capitală pentru realizarea politicii și obiectivelor unei firme trebuie să constituie obiectul unui serviciu specializat.

Cele patru criterii de corelare a serviciilor specializate sunt:



UNIUNEA EUROPEANĂ



- importanta lor;
- frecventa legaturilor dintre ele;
- independenta acestora;
- competenta sefului si limbajul comun.

Un serviciu tehnic specializat, de exemplu, trebuie sa fie dependent de un sef care sa cunoasca bine problemele tehnice, astfel incat sa poata avea un limbaj comun cu subalternii. In caz contrar, seful nu va putea orienta, programa si controla eficient acest serviciu.

c) Asigurarea economiei de comunicatii

O structura eficienta trebuie sa minimalizeze volumul comunicatiilor nestandardizate si necodificate dintre grupuri separate. In acest scop, personalul sau functiile chemate sa realizeze un volum important de asemenea comunicatii trebuie, in masura posibilitatilor, sa fie reunite intr-un singur grup, intr-un singur loc, sub comanda unui singur sef, ceea ce rezolva cel mai bine situatiile contradictorii.

Deciziile strategice ale intreprinderii, importante si mai mult sau mai putin numeroase, pot sa aiba un circuit de elaborare mai lung bazat pe studii si consultari. Structura organizatorica trebuie sa permita insa circuite scurte, operative.

d) Folosirea delegarii

Persoanele care depind de directia generala a firmei trebuie sa se consacre problemelor pe termen lung, lasand organelor operationale toate sarcinile de rutina pe termen scurt.

Pentru problemele curente, de rutina, puterea de decizie si responsabilitatea trebuie sa fie descentralizate, cat mai aproape posibil de cei care le executa.

Pentru problemele de gestiune generala, pe termen scurt, responsabilitatile (fara putere de decizie) pot fi delegate functiunilor calificate. Descentralizarea completa (ca responsabilitate si putere de decizie) nu poate fi detinuta decat de un singur "sef sintetic" sau de un comitet format din mai multe persoane.

Pentru obiectivele strategice pe termen lung, deciziile nu se pot delega, fiind posibil ca seful sa se consulte cu staff-ul firmei.

Pentru actiunile sociale, nerepetitive, este normal sa se delege responsabilitatea realizarii obiectivului fara a atribui toata puterea de decizie.

Procesul de analiza si proiectare a structurii organizatorice a unei firme presupune urmatoarele etape:

- analiza obiectivelor firmei;
- definirea activitatilor necesare si stabilirea continutului lor;



UNIUNEA EUROPEANĂ



- proiectarea compartimentelor, gruparea lor si stabilirea relatiilor dintre ele;
- proiectarea propriu-zisa a structurii organizatorice;
- evaluarea atat a functionalitatii, cat si a laturii constructive a firmei.

Structura firmei permite urmarirea obiectivelor fixate.

Element dinamic deosebit de complex, structura organizatorica a unei firme necesita perfectionari continue pe baza unor studii realiste ancorate pe conceptele stiintei manageriale.

Structura organizatorica nu este data pentru totdeauna. Sub impactul schimbarii contemporane, se produc modificari importante in continutul structurii organizatorice si se accelereaza considerabil ritmul reorganizarilor structurale.

4.4.4 Documentele de formalizare a structurii organizatorice

Pentru formalizarea unei structuri organizatorice se pot folosi urmatoarele documente:

1. Regulamentul de organizare si functionare

Acesta poate fi structurat in cinci parti, dupa cum urmeaza:

- partea I: *Organizarea firmei* (cuprinzand dispozitii generale, actul normativ de infiintare, obiectul de activitate, tipul societatii, statutul juridic) si *prezentarea structurii organizatorice*;
- partea a II-a: *Atributiile firmei*;
- partea a III-a: *Conducerea firmei*. In aceasta parte se precizeaza atributiile Adunarii Generale a Actionarilor, atributiile Consiliului de Administratie, atributiile conducerii executive, cu detalierea competentelor si responsabilitatilor pentru functiile de director general, directori pe functiuni (tehnice, comerciale, economice, de productie);
- partea a IV-a: *Atributiile si diagrama de relatii pentru fiecare compartiment functional si de productie*;
- partea a V-a: *Dispozitii generale*.

2. **Fisa postului.** Aceasta este un document operational important, care prezinta in detaliu elementele impuse unui salariat pentru a putea exercita in conditii normale activitatea. Fisa postului, de regula, cuprinde:

- *denumirea si obiectivele postului*;
- *compartimentul*;
- *competentele*;
- *responsabilitati*;
- *cerinte* (studii, vechime, aptitudini).



Fisa postului servește ca:

- document organizatoric indispensabil fiecărui salariat;
 - suport pentru evaluarea muncii și a comportamentului salariatului.
3. **Organigrama.** Aceasta este o reprezentare grafică a structurii organizatorice, redând o parte din componentele structurii formale, și anume: compartimente, niveluri ierarhice, relațiile organizatorice, ponderea ierarhică etc. Ea este, totodată, și un instrument important folosit în analiza managementului firmei. Din punctul de vedere al sferei de cuprindere pot fi organigrame generale și parțiale. Din punct de vedere al modului de ordonare a compartimentelor și a relațiilor dintre ele, pot fi organigrame piramidale, circulare, orientate de la stânga la dreapta etc.

4.5 Tehnici și metode manageriale

Sunt oameni de afaceri de succes care nici nu și-au pus problema tehnicilor manageriale și nu știu că ceea ce fac s-ar putea numi și management. Ei se sprijină pe intuiție, bun simț, instinct și experiență. Nici nu și imaginează că lucrurile ar putea fi făcute altfel decât cred ei. Rezultatele obținute îi îndreptățesc să creadă că metodele și tehnicile lor sunt cele mai eficiente.

Dar, aceasta nu poate constitui o regulă și, mai mult decât atât, astfel oamenii nu vor dobândi niciodată o mai mare învergură. Deci, nu întotdeauna există știința managementului performant. Pentru aceasta, există tehnici și metode manageriale ce trebuie cunoscute. Iată câteva dintre ele:

1. Sedinta decizionala. Spre deosebire de cea clasică, se desfășoară după anumite reguli:

- informarea participanților cu privire la obiectivul ședinței și cu privire la lucrurile necunoscute de ei, cu două-trei zile înainte, astfel încât să dispună de timpul necesar informării pe teren și elaborării punctului de vedere personal;
- prezentarea punctelor de vedere asupra obiectivului ședinței, de către fiecare participant, cu argumentele care-l susțin;
- fiecare punct asupra căruia există divergențe va fi clarificat prin jocul argumentelor și contraargumentelor.

În urma dezbaterilor se “decantează” acele soluții cu o greutate mai mare a argumentelor aduse în sprijinul lor. Acestea sunt soluțiile care vor constitui variantele decizionale;

- supunerea la discutie a fiecărei variante în parte și determinarea “aportului” la rezolvarea problemelor;
- varianta adoptată va fi cea care contribuie cel mai mult la rezolvarea problemei;
- soluția adoptată devine lege pentru toți participanții la ședință, indiferent de părerile lor. Ei sunt obligați să o aplice în practică fără alte obiecții.

2. Managementul “balanță”. Acesta presupune “cantărirea” diferitelor variante decizionale prin punerea în balanță a avantajelor și dezavantajelor generate cu aplicarea fiecărei soluții în parte. Este tehnica folosită cu succes în cazul în care deciziile se iau individual.

După stabilirea obiectivului, managerul va elabora variantele de acțiune. Fiecare variantă va fi privită ca o acțiune ce are ca rezultat o apropiere de obiectivul stabilit, pe de o parte, iar pe de altă parte, repercusiunile negative ale deciziei – acele efecte care îndepărtează firma de obiectiv. Soluția adoptată va fi cea în care avantajele vor cântări mai greu decât dezavantajele, deci apropiere firma mai mult de obiectivul stabilit. Exemplu: un întreprinzător lansează pe piață un produs și este pus în situația de a alege între două variante de preț care îl duc la maximizarea profitului (obiectivul stabilit):

1. preț ridicat: 7 de lei/kg (tehnica liderului);
 2. preț scăzut: 4 lei/buc. (tehnica penetrării).
- Cantitatea livrată pe săptămână: 200 kg.

Varianta 1. Avantaje:

- castigul mare: 1.400 lei (din care profit: 700);
- nu există riscul ca liderul să-și schimbe prețul.

Dezavantaje:

- cererea va rămâne constantă datorită puterii mici de cumpărare a populației.

Varianta 2. Avantaje:

- cererea poate să crească la 300 kg în săptămânile următoare.

Dezavantaje:

- profitul mic (100.000).

Chiar dacă la prima vedere varianta 2 duce la creșterea volumului vânzărilor, totuși profitul este prea mic. În plus, concurența ar putea scădea și ea prețurile, ceea ce ar conduce la micșorarea vânzării. Varianta aleasă va fi varianta 1.

3. Managementul priorităților. Este o modalitate ce presupune ierarhizarea problemelor de soluționat în funcție de aportul pe care îl au la



atingerea obiectivului și de resursele de care dispune firma. Acest procedeu presupune parcurgerea mai multor etape.

Etapa I: identificarea problemelor de rezolvat pentru atingerea obiectivului.

Exemplu: pentru creșterea părții de piață (obiectivul), întreprinzătorul identifică următoarele probleme:

- reducerea pretului în condițiile scaderii profitului.
- diversificarea sortimentală;
- declansarea unei campanii publicitare;
- deschiderea de noi puncte de distribuție.

Etapa a II-a: fiecare din aceste probleme necesită eforturi și da rezultate. Deci devine necesară determinarea eforturilor și rezultatelor pentru fiecare parte. În exemplul nostru:

- reducerea prețurilor nu necesită nici o cheltuială suplimentară, dar contribuie la o creștere a vânzărilor cu 50%;
- diversificarea sortimentală (praf de ciuperci, de exemplu) necesită 3 milioane de lei pentru utilaje și ambalaje și asigură o creștere a cifrei de afaceri cu 20%;
- campania publicitară necesită 2.000.000 lei, iar efectul ei va fi o creștere cu 10% a părții de piață;
- deschiderea de noi puncte de distribuție necesită 2.000.000 lei, iar rezultatul va fi creșterea părții de piață cu 30%.

Etapa a III-a: în cazul în care resursele firmei sunt suficiente, ierarhizarea problemelor de rezolvat se poate face în funcție de aportul fiecărei probleme la atingerea obiectivului (în funcție de procentul adus la creșterea părții de piață):

1. reducerea prețului;
2. deschiderea punctelor de distribuție (30%);
3. diversificarea sortimentală (20%);
4. campania publicitară (10%).

Dar în cazul în care resursele sunt limitate și insuficiente, se va pune accentul pe eficiența fiecărei soluții. Ierarhizarea se va face în funcție de raportul rezultate/efort:

1. diversificarea sortimentală – eficiența cea mai mare;
2. deschiderea punctelor de distribuție;
3. reducerea prețului;
4. campania publicitară.

Alocarea resurselor se va face în această ordine, pentru atingerea cât mai rapidă a obiectivului.

4. Managementul prin obiective (MPO)



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014 - 2020

Aceasta metoda presupune parcurgerea mai multor etape, pe care le vom ilustra printr-un exemplu practic.

1. Stabilirea obiectivului general al afacerii.

Resursele de care dispun asociatii: 100.000 lei.

2. Stabilirea obiectivelor de indeplinit pentru fiecare asociat in parte. Luam exemplul in care echipa de conducere este formata din cinci asociati:

Asociatul 1 – se va ocupa de finantele afacerii. Obiectivul care trebuie atins intr-o luna este gasirea a inca 50.000.000 lei din surse atrase.

Asociatul 2 – componeta tehnica a afacerii este in grija acestuia. Obiectivul care trebuie atins in doua luni va fi identificarea furnizorilor de utilaje pentru obtinerea produsului si pentru ambalarea in vid. Organizarea fluxului de productie, instalarea utilajelor, probe tehnologice realizate in trei luni.

Asociatul 3 – aprovizionarea cu ambalaje, dupa prospectarea pietei, cu un orizont de trei luni. Asigurarea resurselor umane prin selectarea, pregatirea si angajarea personalului, negocierea salariului, inca trei luni.

Asociatul 4 – strategia de marketing. Elaborarea programului de marketing, politica de pret, de produs, promovare si distributie. Prospectarea pietei, experimentari si anchete in randul consumatorilor potentiali. Obiectiv de atins in maximum 5 luni.

Asociatul 5 – consilierul juridic al firmei, se va ocupa de perfectarea contractelor incepand cu contractul de societate si statutul, apoi contractul de creditare, contractul de achizitionare a utilajelor, de aprovizionare, de munca, contractele de livrare. Termen de incheiere a contractelor: contract de societate si statut – 30 zile, de achizitie a utilajelor – 3 luni, contractul de creditare – o luna, contractul de aprovizionare – 3 luni, contractele de munca si contractele de livrare – 5 luni.

Obiectivele ce trebuie atinse de fiecare asociat vor fi detaliate pe etape si termene pana la care se va incheia fiecare etapa.

1. Repartizarea resurselor financiare pe fiecare subdiviziune organizatorica.

Fiecare asociat se va ocupa de cate un sector, spre exemplu:

- sectorul financiar – asociatul 1 – 1.000lei pentru cheltuieli;
- sectorul tehnic – asociatul 2 – 80.000lei pentru utilaje;
- sectorul aprovizionare – asociatul 3 – 10.000pentru ambalaje;
- sectorul marketing – asociatul 4 – 8.000lei;
- sectorul juridic – asociatul 5 – 1.000lei cheltuieli juridice.

Acestia vor alege un sef care va fi responsabil cu coordonarea intregii activitati.

Dupa cum observati din acest exemplu, tehnicile manageriale sunt folosite pentru abordarea diferitelor domenii de gestiune.



Toate tehnicile și metodele manageriale au în comun și contin, obligatoriu, procese decizionale. Etapa cea mai “vizibilă” a unui astfel de proces este **luarea deciziei**. Este momentul când personalitatea decidentului (intreprinzător, manager sau specialist) se afirmă maximal, momentul de care se leagă ulterior imaginea succesului sau eșecului. Totuși acest moment important este pregătit de **fundamentarea deciziei** și urmat de **implementarea deciziei**.

Este important ca, până la a deveni un real profesionist al deciziei, controlând cu mână sigură cele trei momente ale procesului decizional, decidentul să nu ignore posibilitățile aportului de certitudine pe care îl aduce consultanța prin:

- asigurarea informațiilor necesare fundamentării deciziei;
- evaluarea obiectivă a “campului decizional” (multimea variantelor posibile de decizie) și a riscurilor implicate;
- elaborarea tacticilor de implementare a deciziei (prin check-list-uri asemănătoare cu fișele din această lucrare).

4.6 Strategia managementului afacerii

Necesitatea unei gândiri strategice

Într-un mediu concurențial din ce în ce mai încordat, este absolut necesar, pentru întreprinderile mici și mijlocii care vor să reușească, să își elaboreze o adevărată strategie managerială. Din păcate, majoritatea patronilor sau a directorilor firmelor mici și mijlocii sunt prea mult preocupați de activitățile curente și nu se consacră suficient elaborării unei strategii a gestiunii. Necesitățile cotidiene îi obligă să gândească pe termen scurt. Aceasta este, în ultima instanță, o atitudine paguboasă, ale cărei consecințe nu vor întârzia să se manifeste.

La urma urmelor, conducătorul unei firme poate fi asemănat cu un comandant militar. La fel, el trebuie să fie un bun strateg, să își evalueze corect forțele proprii și ale adversarilor săi, să comunice clar și energic subordonaților intențiile și necesitățile. Comparabil cu un conducător militar, conducătorul unei firme trebuie să se bazeze pe un stat major care să îl sprijine și membri carora să le poată delega anumite activități. Pe lângă aceasta, dincolo de inteligență și pricepere, conducătorul unei firme trebuie să posede un pronunțat spirit de competiție.

Cum se elaborează o strategie

Primul pas pentru elaborarea unei strategii a managementului în cadrul oricărei firme constă în **definirea clară a pietelor pe care întreprinderea își propune să concureze**.



Etapa urmatoare a elaborarii unui management strategic consta in **identificarea principalilor concurenti pentru fiecare segment de piata atacat**. Repartizarea precisa a firmelor existente pe sectoare de activitate abordand segmente diferite ale pietei permite adeseori identificarea unor concurenti surprinzatori si neasteptati. Chiar daca cel care conduce o firma poate cunoaste anumite elemente despre concurentii cu care se intalneste pe pietele sale traditionale, informatiile sale despre concurentii de peste hotare sunt, de regula, foarte sarace. Or, daca exista un concurent care are un raport de calitate-pret mai bun in sectorul in care firma isi desfasoara activitatea, aceasta o poate pune in dificultate. Este, de aceea, esential ca directorul societatii sa foloseasca toate sursele de informatii despre concurentii sai traditionali si mai ales despre cei neasteptati. In acest sens, nu este lipsit de interes de a afla pretul ciupercilor pe piata internationala, modalitatile de prezentare etc. Altfel, va puteti trezi cu un import masiv, ieftin, care va va scoate de pe piata. S-a mai intamplat si cu alte produse traditionale.

In general, responsabili cu managementul strategic al unei firme, impreuna cu cei care raspund de relatiile cu clientii, sunt la curent cu punctele forte si cele slabe ale concurentilor. In caz contrar, inseamna ca exista o insuficienta clara a serviciului comercial. A cere serviciului comercial sa clarifice aspectele legate de concurenta, mai ales de cea neobisnuita, este o componenta a competitiei si calitatilor de conducator ale unui patron sau director experimentat. Directorul trebuie, de asemenea, sa studieze baza pe care se va desfasura concurenta intre intreprinderi pe piata stabilita. In acest domeniu, imperativele pietei sunt cele care decid. Imperativele pietei clasice include pretul, serviciul, calitatea, disponibilitatea si renumele firmei. Aceste exigente trebuie clasificate in functie de importanta lor pe segmentul respectiv al pietei si trebuie sa se actioneze in functie de punctele forte si slabe proprii si ale concurentei. Din aceasta analiza pot fi descifrate proiectele de ameliorare a pozitiei firmei pe segmentul pietei stabilite.

Dupa ce a analizat punctele forte si slabe ale unor concurenti si i-a clasificat in raport cu exigentele competitivitatii, conducerea firmei va trebui sa puna la punct un plan care sa ia in considerare atat elementele de competitivitate care o dezavantajeaza fata de concurenta, cat si pe acelea care o avantajeaza. Aceasta sarcina il obliga pe conducatorul firmei care elaboreaza strategia managementului sa integreze elementele de mai sus, sa dea dovada de creativitate si originalitate pentru actiunile in scopul cresterii competitivitatii cu resursele de care dispune intreprinderea. O metoda care sa poata da rezultate este aceea de a clasifica in ordine si de a compara propriile elemente de competitivitate cu cele ale concurentilor pentru a descoperi segmentul in care



trebuie acționat: raporturi cu personalul, costuri, calitate, promovare etc. În sfârșit, directorul sau patronul, împreună cu echipa sa, trebuie să se concentreze asupra elaborării unui plan de acțiune care să asigure firmei o poziție privilegiată în raport cu concurenții săi tradiționali, dar și cu noi concurenți care ar putea să apară pe piață. Componentele acestui plan trebuie să asigure dezvoltarea întreprinderii, insuflându-i forța de a-și depăși concurenții, tocmai pentru că însuși patronul sau directorul au această voință. Este, de aceea, necesar nu numai ca el să dispună de capacitatea de a elabora un asemenea plan pe baza evaluării mediului concurențial, ci și de a transmite întregii sale echipe ideea necesității absolute de a câștiga lupta. Este nevoie de o motivație foarte puternică pentru a convinge personalul întreprinderii nu numai că ei sunt în măsură să câștige, ci și că întreprinderea este obligată să câștige, dacă vrea să supraviețuiască, și că fiecare membru al personalului este interesat în aceasta.

Deci, pentru a face față concurenței de acum și mai ales celei de mâine, managementul strategic, cu față spre viitor, este o necesitate vitală. Cerința cu care se confruntă conducătorul unei întreprinderi mici sau mijlocii pe o piață din ce în ce mai puternic concurențială este aceea de a asigura un management în același timp operațional și strategic.

Ori, pentru a câștiga, este necesar să ai o strategie mai bună decât a celor cu care te confrunți. Aceasta depinde de calitatea informațiilor, de capacitatea de a le analiza, de calitatea planurilor elaborate pe aceste baze. Pentru a-și menține sau ameliora poziția firmei, este necesară o revizuire și o adaptare permanentă a acestor planuri. Aceasta este o problemă nu numai a conducătorului firmei, ci a întregii echipe, dacă se gândește la ce va fi întreprinderea în ziua de mâine.

Sperăm să luați în seamă această scurtă pledoarie, pentru abordarea strategică a managementului firmei. A gândi numai de pe o zi pe alta va conduce, în cel mai fericit caz, către o supraviețuire fragilă, lipsită de perspectivă.

La fel de important este că, pe baza acestei strategii, să se elaboreze planuri de producție și de vânzare, căci, dacă la nivelul macroeconomic acționează mecanismele de piață, la nivelul fiecărei firme planificarea internă este obligatorie. Dar ea trebuie să țină seama tocmai de mecanismele economiei de piață.