

## O viziune tridimensională asupra managementului strategic

Lect.dr. Dana COLIBABA

Catedra de Statistica și Previziune Economică, A.S.E. București

*The intern competence of a firm must manifest on long term and must refer at whole decisional-executive processes of a firm.*

**Keywords:** *strategical management, individual performance.*

Pentru evaluator, este relevant impactul pe care performanța individuală a managerilor îl prezintă asupra performanțelor de ansamblu ale societății. Iată de ce este necesar să se ofere evaluatorului o metodă care să identifice contribuția performanței manageriale la performanțele economico-financiare ale firmei.

În cele ce urmează se prezintă un model pentru determinarea gradului în care societatea aplică principiile științifice ale managementului strategic, precum și eficiența practicării managementului strategic. În țările cu economie de piață stabilă, condițiile istorice au condus la dezvoltarea unor modele de evaluare strategică încă din anii '60. Acest lucru s-a datorat faptului că la acea vreme, în țările dezvoltate, operau firme mari, care se implicaseră în ample procese de diversificare. În România, ca și în alte țări în care au fost inițiate procese de reformare economică structurală, forța motrice în economie o reprezintă societățile cu capital privat, care cel puțin pentru moment nu sunt foarte mari.

Modelul de evaluare strategică prezentat în continuare caută să determine prezenta și influența practicării managementului strategic în cadrul unor asemenea societăți. Desigur, problematica analizei proceselor de evoluție a firmei continuă să fie dezbătută în cele mai prestigioase foruri științifice internaționale.

Pentru elaborarea modelului, au fost culese date privind cifra de afaceri, profitul net, numărul salariaților, domeniul de activitate, structura actuală de personal, necesarul de personal (pe categorii), veniturile și cheltuielile suplimentare implicate de

fiecare nou loc de muncă din cadrul firmei, utilizarea sistemelor informatice de gestiune, precum și orizontul de planificare. Din analiza datelor colectate, s-a desprins că principalul factor de rezultat al activității firmei constă în rata profitabilității,  $p$ . Variabilele independente majore sunt reprezentate de: orizontul de planificare,  $O_p$ , exprimat în luni, eficiența personalului,  $m$ , estimată ca o medie pentru toate funcțiile întreprinderii, mărimea firmei, reprezentată prin numărul salariaților.

Astfel, examinarea direcțiilor majore privind îmbunătățirea deciziilor strategice implică cele trei variabile independente ale spațiului managementului strategic.

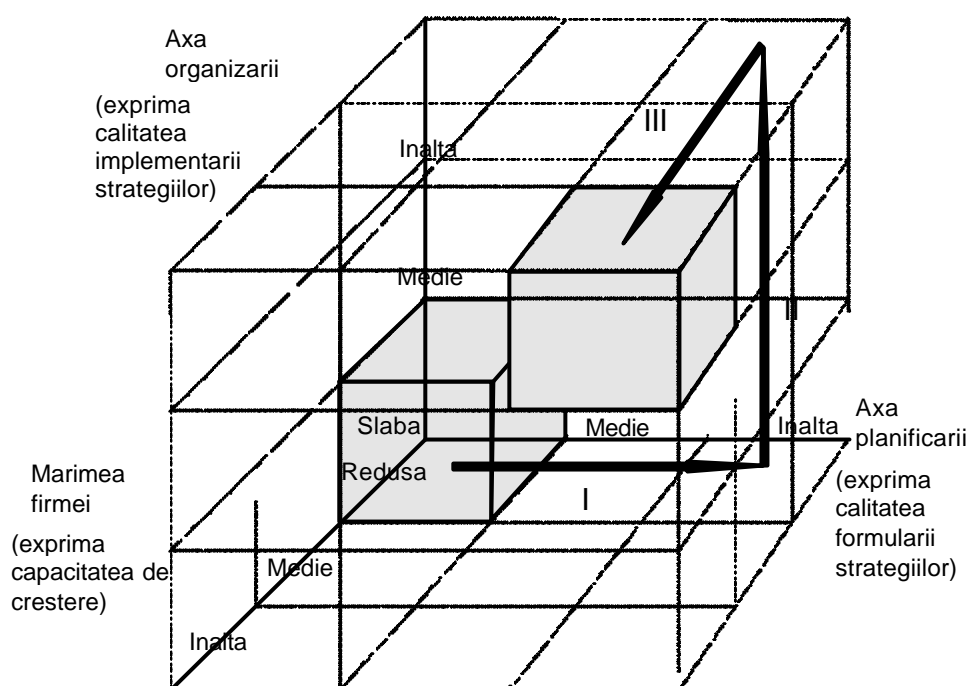
### *Axa planificării*

Calitatea strategiilor formulate este direct legată de nivelul realizărilor determinate de implementarea acestora. Este recunoscut că pe măsura ce managementul firmei reușește să opereze cu perioade mai lungi de plan, firma înregistrează rezultate mai bune.

### *Calitatea implementării strategiilor*

Problema este generată de încercarea de a evalua competența firmei în situații concurențiale. Evident, nu este suficient ca decidentul să formuleze o strategie corectă.

Calitatea implementării strategiilor depinde de competența administrativă a firmei. Aceasta din urmă este determinată de gradul de formalizare a deciziilor, de specializarea componentelor societății și de capacitatea de coordonare a acestor componente, mai mult sau mai puțin specializate. Toate acestea sunt legate de tipologia conducerii, de sistemele de control, de sistemele de motivare a personalului și în cele din urmă de structura organizatorică.



**Fig. 1** Modelul tridimensional al spatiului managementului strategic

Spre deosebire de firmele mari, firmele mai mici sunt de multe ori nevoite să se bazeze în mare măsură pe intuiția întreprinzătorului. După cum s-a observat, în cazul în care firma se înscrie într-un proces pronunțat de creștere, se impune ca întreprinzătorii să analizeze angajarea de manageri profesioniști, cărora să li se delege autoritate, înainte de a se trece la creșterea nivelului de activitate. În acest sens, variabila  $m$  – eficiența personalului – este utilă în indicarea zonelor funcționale în care urmează să concentreze dezvoltarea competenței administrative a firmei.

#### *Marimea firmei*

Marimea firmei prezintă un impact major asupra evoluției acesteia. Este adevărat că o firmă mică este mai flexibilă față de schimbările din mediul economic. Pe de altă parte, răspunsul firmei față de schimbări depinde într-o mare măsură de disponibilitatea de resurse, precum și de capacitatea firmei de a detecta asemenea schimbări. Informația devine din ce în ce mai mult o resursă vitală a organizației economice. În general, creșterea mărimii firmei acționează în mod negativ asupra timpului de răspuns al organizației. Cu toate acestea, firma mare este favorizată, ca urmare a rolului preponderent

al informației în adoptarea deciziilor economice de calitate. Informația costă, iar o firmă care dispune de suficiente resurse financiare poate obține această informație. În cele mai multe cazuri, calitatea dimensiunii de planificare (axei planificării) joacă un rol primordial. Din acest motiv, secvența care conduce la succes în spațiul managementului strategic începe cu dezvoltarea capacității de planificare. Numai atunci când această fază este depășită, se poate trece la dezvoltarea competenței administrative. Aceasta a doua fază de dezvoltare este justificată prin necesitatea de a susține aplicarea cu exactitate a strategiilor valoroase. De îndată ce primele două condiții de succes au fost atinse, procesul de dezvoltare continuă cu creșterea mărimii firmei. Aceasta fază finală poate fi acum abordată într-o manieră instituțională, întrucât acum dispunem de o organizație care este capabilă să implementeze un plan strategic ambicios.

#### *Evaluarea cantitativă a managementului strategic*

Ipotеза esențială a modelului de evaluare strategică a firmei consideră că rata profitului este legată de variabilele fundamentale ale procesului de management strategic prin următoarea formulă:

rata profitului = f (dimensiunea planificarii, dimensiunea organizarii, marimea firmei). Pentru a ajunge la un model cantitativ aplicabil în practica, s-a decis ca ipoteza formulata sa fie validata în urmatoarele conditii:

- variabila dependenta, rata profitului,  $p$ , este definita ca media anuala ponderata a profitului net, raportat la cifra de afaceri;
- dimensiunea planificarii este determinata de perioada în care managementul societatii reuseste sa aplice planurile pe care le elaboreaza la un moment dat,  $O_p$ ;
- competenta administrativa este exprimata prin eficienta personalului, definita mai devreme,  $m$ ;
- marimea societatii este data de numarul salariatilor,  $N$ ; în comparatie cu alti indicatori de succes, precum cifra de afaceri si profitul, numarul salariatilor este în mod cert o variabila de decizie, fiind controlat de cei ce elaboreaza strategia firmei.

În urma analizei statistice, s-a demonstrat ca aceste ultime trei variabile sunt cei mai importanti factori independenti care determina variatia ratei profitului. Examinarea posibilitatilor practice privind evaluarea strategica a firmelor de mai mici dimensiuni, a condus la urmatoarea expresie:

$p = F(O_p, m, N)$  sau, mai concret:

$$p = a + b_1 \times (O_p - o_p) + b_2 \times (m - \mu) + b_3 \times (N - v)$$

Prin rezolvarea sistemului de ecuatii normale, rezulta urmatoarea forma a functiei multiple:

$$p = 16.2 + 0.35 \times (O_p - o_p) + 0.29 \times (m - \mu) + 0.34 \times (N - v)$$

Simbolurile  $o_p$ ,  $\mu$  si  $v$  reprezinta valorile medii ale variabilelor  $O_p$ ,  $m$  si respectiv  $N$ .

Coeficientul  $a = 16,2$ , reprezinta rata medie a profitului înregistrata pe esantionul de firme, cuprinzând influenta tuturor factorilor care nu au fost considerati în mod explicit în functia multipla. Prin examinarea coeficientilor variabilelor independente din expresia functiei de evaluare strategica, se remarca faptul ca cea mai mare influenta asupra ratei profitului o reprezinta întinderea orizontului de planificare,  $O_p$ . În ordine, urmeaza influenta marimii firmei. În fine, se constata ca strategiile legate de structura organizatorica a firmei, a caror calitate este exprimata prin rata eficientei personalului, se situeaza pe cel de-al treilea loc.

### Bibliografie

1. Francisc Victor Bodo – “Evaluare si fezabilitate”, Bucuresti, 1999
2. Francisc Victor Bodo, Giani Gradinaru – “Evaluarea si fezabilitatea prin prisma capitalului de risc”, Revista Româna de Statistica, nr.3/2000
3. Francisc Viotor Bodo, Giani Gradinaru – “Riscul de a investi în societati românești”, Economistul, nr. 577 din 10.04.2000