

# ANALIZA SEGMENTĂRII STRATEGICE A AFACERII ÎNTRERINDERII DE TRANSPORT

**Autor: lector univ. Alexandra Hotineanu**  
**Conducătorul științific: conf.univ., dr.Tudor Alcaz**

Universitatea Tehnica a Moldovei

***Abstract:** Un element esential, in fundamentarea strategiei firmei, il constituie efectuarea de analize-diagnostic, proces extrem de laborios daca avem in vedere continutul metodologic al diagnosticarii si multidimensionalitatea investigatiilor pe care le reclama. Diagnosticarea reprezinta, indiscutabil, punctul de pornire in conceperea, fundamentarea si implementarea unor solutii strategico-tactice de imbunatatire a viabilitatii economico- financiare si manageriale a societatii comerciale. De aici si necesitatea unei cunoasteri amanuntite atat din punct de vedere teoretic, cat si metodologic, a acestui instrument managerial, indispensabil managerilor individualisti de grup.*

***Cuvinte cheie:** diagnosticare, management, analiza ,premisă, întreprindere, firma, regie.*

## 1. Premise

### 1.1. Premisa teoretica

**Diagnosticarea** - ca metoda de management - consta in investigarea firmei si a componentelor sale, in vederea reliefarii cauzale a principalelor puncte forte si slabe, a evaluarii potentialului si a formulării de recomandari, axate pe cauzele generatoare de disfunctionalitati si aspecte pozitive.

În functie de sfera de cuprindere, deosebim:

- *analize diagnostic generale sau globale*, care vizeaza organizatia in ansamblul sau, avand in vedere principalele sale domenii de activitate si rezultatele obtinute;

- *analize diagnostic partiale*, care au in vedere doar unele componente si rezultate ale firmei.

Studiile de diagnosticare generala se realizeaza de echipe multidisciplinare de specialisti, care apeleaza la un instrumentar specific de culegere, inregistrare, prelucrare si interpretare a datelor si informatiilor referitoare la trecutul, prezentul si viitorul societatii comerciale.

Analiza diagnostic generala a firmei prezinta mai multe caracteristici, prin intermediul carora se delimiteaza de alte metode si tehnici de analiza si a caror cunoastere este esentiala pentru utilizarea sa adecvata. Dintre acestea semnalăm, ca mai importante, urmatoarele:

- *dimensiunea participativa*, generata de necesitatea implicării active si efective a conducătorilor si executanților de la toate esaloanele organizatorice ale firmei in furnizarea materialului informational, precum si in valorificarea acestuia in puncte forte, puncte slabe si recomandari;

- *complexitatea deosebita* a diagnosticării, ilustrata de multitudinea aspectelor investigate si multidimensionalitatea abordării acestora (comerciala, financiara, tehnologica, umana, manageriala etc.);

- *abordarea cauzala* a fenomenelor si proceselor care fac obiectul diagnosticării, ce asigura evidentierea corecta si realista a punctelor forte si slabe si a genezei lor, precum si formularea, pe aceasta baza, a recomandarilor de redresare si perfectionare a activitatilor firmei;

- *caracterul predecizional* reflectat de faptul ca recomandarile, in care se finalizeaza un studiu de diagnosticare, constituie suportul interventiei decizionale si actionale ulterioare din parte managerilor.

Realizarea unei analize diagnostic generale a firmei necesita parcurgerea unui scenariu metodologic structurat in etape si faze, precis si riguros delimitate, ce conditioneaza decisiv calitatea diagnosticului final si a recomandarilor strategice.

### 1.2. Premisa organizatorica

Realizarea unei analize diagnostic generale implica asigurarea, din punct de vedere organizatoric, a urmatoarelor aspecte:

- delimitarea (precizarea) principalelor domenii si rezultate ce urmeaza a fi investigate;
- definitivarea componentei echipei de diagnosticare;
- stabilirea metodelor si tehnicilor de fnregistrare, transmitere și prelucrare a datelor si informatiilor;
- definitivarea situatiilor informationale ce vor fi utilizate fn realizarea studiului de diagnosticare si a valorilor specifice ale grilelor de interpretare a informatiilor.

## **2. Metodologia de realizare a studiilor de analiza-diagnostic generala a firmei**

Elementele metodologice sunt structurate fntr-un ansamblu de 6 etape ce acopera m mod coerent principalele elemente implicate de realizarea unei diagnos-ticari riguroase a activitatilor fntreprinderii.

### **2.1. Documentarea preaiabila (preliminara) - ETAPA I**

1. *Succinta prezentare a societatii comerciale sau a regiei autonome, m ansamblul sau:*

- denumire, sediu, act normativ de fnfiintare;
- statut juridic;
- obiect de activitate;
- caracteristici ale proceselor de aprovizionare, productie si vanzare;
- particularitati ale relatiilor cu organisme financiar-bancare;
- principalii furnizori si clienti; s.a.

2. *Dinamica activitatilor firmei*

Examinarea unor situatii informationale, cu privire la realizarile economicofinanciare ale societatii sau regiei autonome, inregistrate fntr-un interval de timp suficient de concludent (de regula, minimum 3 ani), cum ar fi bilantul contabil, raportul de gestiune, darile de seama statistice etc., permit evidentierea dinamicii activitatilor acesteia si furnizeaza informatiile necesare pentru o analiza pertinenta in continuare.

Pentru aceasta, se apeleaza la o gama variata de indicatori economico-financiari, din care nu trebuie sa lipseasca:

*a) indicatori cantitativi (de volum)*

- profitul
- cifra de afaceri
- cota parte din piata
- productia fizica
- costurile de productie
- disponibilul fn cont
- numarul de personal
- fondul de salarii
- capitalul social
- capitalul permanent
- patrimoniul net
- activele fixe
- activele circulante
- valoarea adaugata
- volumul creditelor
- suma debitelor

*b) indicatori calitativi (de eficienta)*

- productivitatea muncii
- viteza de rotatie a activelor circulante
- salariul mediu
- rata rentabilitatii fondurilor consumate
- rata rentabilitatii fondurilor avansate
- rata rentabilitatii veniturilor
- rata rentabilitatii economice
- rata rentabilitatii financiare
- lichiditatea patrimoniala
- solvabilitatea
- cheltuieli la 1000 lei productie sau venituri
- profitul la 1000 lei active fixe

*3. Caracterizarea nivelului tehnic si tehnologic al firmei*

- capacitatea de productie a firmei si la nivelul principalelor subdiviziuni de productie
- determinarea gradului de fnzestrare tehnica medie pe un muncitor si/sau salariat
- prezentarea concisa a principalelor echipamente de productie, transport, depozitare, etc., utilizate in cadrul firmei
  - situatia utilajelor si echipamentelor, in functie de vechimea lor
  - indicarea starii de uzura fizica si morala a utilajelor si a echipamentelor de baza
  - prezentarea concisa a principalelor tehnologii de fabricatie folosite
- incadrarea tehnologiilor de baza, fn functie de performantele utilizate, in raport cu caracteristicile tehnologiilor de varf din domeniu, existente pe plan mondial
  - caracterizarea succinta sub aspectul continutului, organizarii si performantelor a activitatii de intretinere si reparatii
    - prezentarea concisa a principalelor produse si servicii ale firmei
  - evaluarea performantelor constructive si functionale ale produselor si serviciilor firmei, in raport cu nivelul mondial

*4. Caracteristici constructive si functionale ale sistemului de management*

*a) Structura organizatorica*

- numarul de posturi
- numarul de functii
- ponderea ierarhica medie
- numarul de compartimente functional si operational
- fncadrarea cu personal a structurii organizatorice

*b) Sistemul informational*

- situatiile informationale utilizate
- fluxurile si circuitele informationale
- procedurile informationale folosite
- dotarea tehnica a sistemului informational

*c) Sistemul decizional*

- principalele tipuri de decizii adoptate pe niveluri organizatorice
  - incadrarea deciziilor adoptate pe functii ale managementului (previziune, organizare, coordonare, antrenare, control-evaluare) si functiuni ale firmei (cercetare, dezvoltare, productie, comerciala, financiar-contabila, de personal)
    - parametrii calitativi ai deciziilor adoptate (fundamentarea stiintifica, imputernicirea, oportunitatea, integrarea in ansamblul deciziilor firmei, completitudinea)
    - instrumentarul decizional utilizat

d) *Sistemul metodologic*

- folosirea tehnicilor manageriale moderne: managementul prin obiective (MBO), management pe produs (MPR), managementul prin proiecte (MBP), tabloul de bord, managementul prin exceptii (MBE), managementul prin bugete (MBB).

- utilizarea metodelor si tehnicilor manageriale clasice: analiza-diagnostic,delegarea, sedinta, graficul de munca al managerului;

- folosirea metodelor de stimulare a creativitatii: brainstorming, Delphy, sinectica, matricea descoperirilor Philipps 66, Delbecq etc.

## **2.2. Identificarea simptomelor semnificative pe baza multicriteriala - ETAPA a II-a**

Cea de-a doua etapa marcheaza mceputul analizei informatiilor privind firma analizata.

Specific acestei etape este desfasurarea sa pe baza unui numar de criterii reprezentative, sistematizate, fn functie de natura lor, fn 6 grupe:

- economico-financiare
- manageriale
- calitate si competitivitate a produselor si serviciilor
- tehnice si tehnologice
- socio-umane
- ecologice

## **2.3. Evidentierea cauzala a principalelor**

disfunctionalitati - ETAPA a III-a

Aceasta etapa are ca punct de plecare analiza din etapa precedenta, iar succesul sau este conditional de modul in care sunt solutionate doua aspecte majore: precizarea termenelor de referinta si stabilirea relatiilor cauza-efect in procesul completarii tabelurilor “analiza disfunctionalitatilor” si “zonele critice”.

## **2.4. Reliefarea cauzala a principalelor puncte forte - ETAPA a IV-a**

Stabilirea punctelor forte (aspecte pozitive) si a cauzelor care le genereaza se desfasoara in mod similar etapei precedente.

Este,insa, necesar ca si acestei secvente a diagnosticarii sa i se acorde atentia cuvenita, deoarece s-a constatat ca atat aspectele pozitive, cat si cauzele care le provoaca au un impact deosebit de important asupra climatului de munca, dinamismului si creativitatii personalului si pot fi valorificate mult mai operativ in cresterea eficientei firmei. Mai mult chiar, adesea, este mult mai usor, mai putin costisitor si mai eficient sa dezvolti un punct forte al firmei, fn loc sa elimini o disfunctionalitate.

## **2.5. Determinarea potentialului de viabilitate si a intensitatii necesitatii restructurarii strategice a societatii comerciale sau regiei autonome - ETAPA a V-a**

Pe baza informatiilor si analizelor efectuate fn etapele precedente se trece la evaluarea sintetica a:

- *potentialului de viabilitate* a firmei, adica a masurii in care aceasta poseda resursele comerciale, financiare, de productie, tehnice, umane, informationale,manageriale, pentru a supravietui si a se dezvolta in perioada urmatoare;

- *intensitatii necesitatii de restructurare sau dezvoltare*, adica a amploarei si urgentei de a trece la modificari strategice pe plan economic, tehnic si managerial,fn vederea asigurarii supravietuirii si dezvoltarii firmei.

De retinut ca potentialul de viabilitate a firmei se poate determina pe trei orizonturi;

- pana la 3 ani
- intre 3 si 5 ani
- peste 5 ani.

## 2.6. Formularea recomandarilor strategico-tactice - ETAPA a VI – a

Etapele precedente furnizeaza materialul informational necesar pentru elaborarea principalelor recomandari de restructurare si dezvoltare, cu influenta nemijlocita asupra eficacitatii si eficientei societatii comerciale sau regiei autonome.

Este necesar ca *recomandarile* - care nu au caracter decizional - sa fie axate pe cauzele generatoare de disfunctionalitati si puncte forte, urmarind atenuarea sau eliminarea celor care provoaca puncte slabe si extinderea sau generalizarea acelor care stau la originea abaterilor pozitive.

Succinta prezentare a elementelor metodologice specifice diagnosticarii evidentiaza necesitatea unei repositionari a acesteia in mecanismele manageriale specifice unei firme. De la caracterul predominant postoperativ, pe care il imprima o parte importanta din managerii care utilizeaza analiza-diagnostic, este necesar sa se treaca la o dimensiune predominant de perspectiva, anticipativa. O asemenea mutatie si utilizare a diagnosticarii este reclamata, pe de o parte, de amplificarea caracterului deschis al firmei, abordata ca sistem si, pe de alta parte, de multiplicarea raporturilor acesteia cu mediul ambiant, national si international.

Studiile de diagnosticare trebuie realizate astazi din perspectiva unor proiectii strategice cat mai realiste, capabile sa surprinda si sa ia in considerare variabilele exogene ale firmei, ce determina "nivelul de turbulenta" al "mediului" acesteia (variatiile pietei, rapiditatea schimbarii tehnice, intensitatea concurentei, inovatiile tehnologice, preferintele clientelei, exigentele guvernamentale sau ale unor grupe de presiune etc.), pozitia stakeholderilor [4].

In alta ordine de idei, se impune o abordare in dinamica a elaborarii studiilor de diagnosticare, capabila sa "alimenteze" permanent strategia intreprinderii cu elemente noi, referitoare la functionarea, comportamentul comercial, economic si managerial al acesteia, schimbarile intervenite in mediul sau contextual etc., generatoare, in final, de avantaje strategice.

In atari conditii, efectuarea in permanenta de analize diagnostic implica o schimbare de optica din partea managerilor, de la tratarea acestora ca simple lucrari de investigare si evaluare, la ipostaza de suport al demersurilor strategice in care este angajata firma.

## Bibliografie

1. Nicolescu O. si altii - **Ghidul managerului eficient**, vol. 1, Editura Tehnica, Bucuresti, 1993.
2. Nicolescu O. , Verboncu I. si Sandru C - **Modernizarea conducerii unitatilor economice**, Editura Stiintifica si Enciclopedica, Bucuresti 1989.
3. Porter M. - **Competitive Advantage of Nations**, The Mac Millan. Press Ltd., London, 1990.
4. Ansoff I. - **Strategie du developpement de l'entreprise**, les Editions d'Organisation, Paris, 1989.
5. O Nicolescu - **Noutati in managementul international**, Editura Tehnica, Bucuresti, 1993.
6. O. Nicolescu. I. Verboncu - **Management si eficienta**, Editura Nora, Bucuresti, 1994.
7. V. Cornescu, M. Şerb, **Strategia dezvoltării întreprinderii**, Editura Politică, Bucuresti, 1989.
8. 10. G. Georgescu (coord). **Reforma economică si dezvoltarea durabilă**, Editura Economics, Bucureşti, 1995.
9. 12 W.R. King, D.I. Cleland, **Strategic Planning and Policy**, Van Nostrani, Rein-hold, New York, 1978.