

INSTITUTUL DE ECONOMIE, FINANȚE ȘI STATISTICĂ

**ALEXANDRU
STRATAN**

**RODICA
PERCIUN**

**MARIA
OLEINIUC**

**MANAGEMENT STRATEGIC
(ÎN BAZA ÎNTREPRINDERILOR DE PANIFICAȚIE)**

CHIȘINĂU, 2012

CZU 664.6:005

S 90

Monografia a fost aprobată și recomandată spre editare de Consiliul Științific al IEFS, proces-verbal nr. 5 din 29 iunie 2012.

Autori:

Dr.hab. Alexandru Stratan

Dr., conf. cercet. Rodica Perciun

Dr. Maria Oleiniuc

Redactor științific:

Dr.hab., prof. cercet. Tudor Bajura

Recenzenți:

Dr.hab., prof. univ. Larisa Bugaian

Dr. hab., prof. cercet. Gheorghe Iliadi

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții

Alexandru Stratan

Management strategic (în baza întreprinderilor de panificație) / Alexandru Stratan, Rodica Perciun, Maria Oleiniuc; red. șt. Tudor Bajura; Inst. de Econ., Finanțe și Statistică. – Ch. : IEFS, 2012. – 310 p.

Bibliogr.: p. 257-265 (178 tit.)-100 ex.

ISBN 978-9975-4326-7-2.

664.6:005

S 90

ISBN 978-9975-4326-7-2.

© **Alexandru Stratan, Rodica Perciun, Maria Oleiniuc**

© **Complexul Editorial al IEFS**

Redactor-șef al CE: **Iulita Bîrcă**

Redactor tehnic: **Andrian Sclifos**

Coperta: **Alexandru Sandulescu**

ADNOTARE

Monografia reprezintă o analiză de sinteză a abordărilor teoretice ale conceptelor de management, management strategic și este o cercetare aplicativă în care este efectuată diagnosticarea strategică în domeniul de panificație.

Cuvinte cheie: management, management strategic, strategii, diagnosticarea strategică, întreprinderile de panificație, model de management strategic, lanțul valoric, planul de dezvoltare strategică, controlling-ul strategic.

Obiectivul de bază al cercetărilor constă în diagnosticarea strategică a industriei de panificație din Republica Moldova și recomandarea unui model de management strategic eficient, care va lua în considerație etapele de formulare și implementare a unei strategii de management.

În monografie sunt propuse direcțiile strategice de dezvoltare pentru fiecare participant la lanțul valoric de fabricare a produselor de panificație și patiserie; elaborat și argumentat un model de management strategic concret pentru întreprinderile industriei de panificație; formulate strategiile pe termenle mediu și lung pentru întreprinderile de panificație în baza matricei de analiză strategică ADL-LC; elaborate modelele Planului anual de dezvoltare strategică și ale Planului anual de acțiuni de implementare a strategiei; a fost adaptat modelul BSC pentru evaluarea performanțelor strategiilor și controlling-ul strategic în întreprinderile de panificație; precum și argumentată eficiența strategiilor propuse prin aplicarea modelelor economico-matematice.

Semnificația teoretică și valoarea aplicativă a lucrării constituie elemente metodologice importante pentru investigațiile științifice ulterioare. Totodată, datorită informației relevate, monografia poate fi utilizată în procesul didactic din instituțiile de învățământ cu profil economic.

Recomandările practice sunt orientate spre aplicarea diagnosticării mediului extern și intern de afaceri pentru analiza strategică a ramurii de panificație; pentru implementarea modelului de management strategic în practica întreprinderilor de panificație; la elaborarea documentației privind aplicarea managementului strategic; la implementarea principiilor și direcțiilor strategice pentru eficientizarea activității participanților la lanțul valoric de fabricare a produselor de panificație și patiserie; pentru optimizarea programelor de producție privind evaluarea eficienței strategiei adoptate.

Bun de tipar 07. 07. 2012. Tirajul 100 ex.
Coli de tipar conv. 15,57. Formatul A 5. Com. 12

Complexul Editorial, IEFS,
MD 2068. Chișinău, str. Ion Creanga, 45.
fax. (+37322) 74-37-94, tel.: (+37322) 50-11-30
www.iefs.md, bircaiulita@mail.ru

ANNOTATION

The monography represents a theoretical aspects of the concepts of “management” and “strategic management”. The strategic diagnosis of external and internal business environments in bakery industry was realized, with results’ systematization in SWOT analysis. On the basis of made researches, a concrete model of strategic management, adapted to the specific features of bakery industry, was suggested.

Key words: management, strategic management, strategic principles, strategic diagnosis, bakery enterprises, model of strategic management, value chain, plan for strategic development, strategic controlling.

The objectives of research is dealing with the strategic diagnosis of bakery industry from the Republic of Moldova and suggestion of an efficient model of strategic management, which will take into consideration the stages of development and implementation of a managerial strategy.

In monography the strategic directions for the development of each participant in value chain for realizing bakery products were suggested; a concrete model of strategic management for bakery branch was developed and proved; medium-time and long-time strategies for bakery enterprises were developed on the basis of strategic matrix ADL-LC; the samples of annual Plan of strategic development and annual Action Plan for the implementation of the strategy were recommended; BSC model for the evaluation of strategy’s performances and strategic controlling in the bakery enterprises was adapted; as well as argued the efficiency of proposed strategies through the use of economic and mathematical methods.

Theoretical statements can create methodology’s elements for future scientific investigations. At the same time the research can be offered as bibliographical source for educational institutions of economic profile.

Practical recommendations, presented in the monography, can be oriented to the use of diagnosis method of external and internal business environments for strategic analysis of bakery branch; implementation of strategic management model in the activity of bakery enterprises; development of documentation related to the application of strategic management; implementation of strategic directions for efficiency’s increase in the activity of participants in value chain for realizing of bakery products; optimization of production programs for efficiency’s evaluation of adopted strategy.

ANEXE

164. Pride W., Hughes R., Kapoor J. Business, 3rd edition, Houghton Mifflin Company Boston, 1991.
165. Quinn B. Strategies for Change. Boston: Richard Irwin, 1980. 450p.
166. Rue L.W. and Holland P.G. Strategic Management. Chicago: Irwin, 1986. 1043p.
167. Taylor's principles of scientific management" // Academy of Management review, october 1978, p.736-749.
168. Thompson A.A. and Strickland A.J. Strategic Management. Chicago: Irwin, 1995, 1024p.
169. Wrege C., Stoka A. "Cooke creates a classic: the story behind F.W.
170. Wren D. "Management history: issues and ideas for teaching and research" // Journal of management, 1987, №13, p.339-350.
171. Mc Gregor D. The human side of enterprise, New York: Mc Graw-Hill, 1960.
172. Herzberg F. "One more time: how do you motivate employees ?", Harvard business review (January-February), 1968, p.56-57.
173. Mc Clelland D. The achieving society, Van Nostrand reinhold, New York, 1971.
174. Thibaut, J., P., *Le diagnostic de l'entreprise*, Ed. Sedipor, Paris, 1989

Surse din Internet:

175. Biroul Național de Statistică www.statistica.md
176. World Bakery Products Market. http://www.gobi.co.uk/bakery_products_market.htm (citat 3.09.2010).
177. www.businessportal.md/ro/catalog/industria/panification/ (citat 10.10.2010)
178. www.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-CD-10-220/EN/KS-CD-10-220-EN.PDF

АННОТАЦИЯ

В работе были рассмотрены теоретические аспекты концепций "управленческая стратегия" и "стратегический менеджмент". Учитывая тему работы, был осуществлен стратегический анализ внешней и внутренней деловой среды в хлебопекарной отрасли с систематизацией результатов в SWOT-анализе. На основе результатов проведенных исследований была предложена конкретная модель стратегического менеджмента, адаптированная к специфике хлебопекарной промышленности.

Ключевые слова: управленческая стратегия, стратегический менеджмент, стратегические принципы, стратегический анализ, хлебопекарные предприятия, модель стратегического менеджмента, цепь затрат, план стратегического развития, стратегический контроллинг.

Целями исследования являются стратегический анализ хлебопекарной промышленности Республики Молдова и рекомендации относительно эффективной модели стратегического менеджмента, учитывающей этапы формулирования и внедрения управленческой стратегии.

В монографии были предложены стратегические направления развития для каждого участника цепи затрат по производству хлебопекарных и кондитерских изделий; разработана и обоснована конкретная модель стратегического менеджмента для предприятий хлебопекарной отрасли; сформулированы среднесрочные и долгосрочные стратегии для хлебопекарных предприятий на основе матрицы стратегического анализа ADL-LC; разработаны модели годового Плана стратегического развития и годового Плана действий; адаптирована модель BSC для оценки результативности стратегий и стратегического контроллинга на хлебопекарных предприятиях; а также обоснована эффективность предложенных стратегий посредством применения экономико-математических моделей.

Теоретические подходы могут формировать элементы методологии для будущих научных исследований. В то же время работа может быть предложена в качестве библиографического источника для учебных заведений экономического профиля. Практические рекомендации ориентированы на применение метода диагностирования внешней и внутренней деловой среды для стратегического анализа хлебопекарной отрасли; внедрение модели стратегического менеджмента в деятельности хлебопекарных предприятий; разработку документации, связанной с внедрением стратегического менеджмента; внедрение стратегических направлений для повышения эффективности деятельности участников цепи затрат по производству хлебопекарных и кондитерских изделий.

LISTA ABREVIERILOR

ADL-LC	Arthur D'Little Life Cycle
AGEPI	Agenția pentru Proprietate Intelectuală
ARIA-CPC	Agenția de Restructurare a Întreprinderilor - Centrul de Productivitate și Competitivitate
BCG	Boston Consulting Group
BSC	Balanced Scorecard
CAM	contribuții pentru asigurări medicale
CAS	contribuții pentru asigurări sociale
CSI	Comunitatea Statelor Independente
HH	Herfindhal-Hirschman
ÎMM	întreprinderi mici și mijlocii
MAIA	Ministerul Agriculturii și Industriei Alimentare
PESTLE	politic, economic, social, technologic, legal, environment factors
PIB	produsul intern brut
PIP	personal industrial-productiv
R&D	cercetare-dezvoltare
SA	societate pe acțiuni
SMART	specific, measurable, achievable, realistic, time bound
SRL	societate cu răspundere limitată
SUA	Statele Unite ale Americii
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities, threats
TVA	taxa pe valoare adăugată
UE	Uniunea Europeană
URSS	Uniunea Republicilor Sovietice Socialiste
UTM	Universitatea Tehnică a Moldovei
ZSA	zonă strategică de activitate

144. Шмидт В., Фридаг Х. Сбалансированная система показателей. Москва: ЮНИТИ, 2008. 144с.

În limba engleză:

145. Andrews K. Business policy, Test and Cases. Boston: Homewood, Richard Irwin Inc., 1965. 400p.
146. Ansoff I. Corporate Strategy. New York: McGraw Hill Company, 1965. 265p.
147. Ansoff I., McDonell E.J. Implanting strategic management. New York: Prentice Hall, 1990. 520p.
148. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise. New York: Harper and Row, 1962. 350p.
149. Daft R. Management, 2nd edition, The Dryden Press, Vanderbilt University, 1991.
150. Dean B.V. Strategic Management: Methods and Studies. Amsterdam: North-Holland, 1990. 520p.
151. Gerbier J. Organisation, Gestion, Paris, Dunod, 1965.
152. Hofer G.M., Schendal D. Strategy formulation, analytical concepts. New York: West Publishing House, 1978. 520p.
153. Johannsen H., Robertson A.B. Management Glossary. Longness Green et co., 1968. 460p.
154. Kaplan R.S., Norton D.P. Translating strategy into action. The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 300p.
155. King P. Business Strategy. London: Management Education, 1991. 200p.
156. Koontz H., Donnell C. Wehrich H. Management. McGraw-Hill Book Company, 1984. 250p.
157. Longenecker J., Pringle Ch. Management, Charles Merrill Publishing Company, Toronto, London, Sydney, 1981.
158. Lorange P. Corporate planning. An executive viewpoint, N.J.: Prentice-Hall, 1980.
159. Martinet A. Strategie. Paris: Vuibert, 1988. 320p.
160. Massie J. The study of management in an international context, Harper & Row Publishers, New York, 1972.
161. Mintzberg H. Strategy formation: School of Thought. New York: Harper and Row, 1990. 423p.
162. Pearce J. and Robinson R. Strategic Management: formulation, implementation and control. Boston: McGraw-Hill, 2007. 436p.
163. Porter M. Competitive Advantage of Nations. London: The Mac Millan Press Ltd., 1990. 600p.

123. Кэмпбелл Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Д. Стратегический менеджмент. Москва: Проспект, 2003. 336с.
124. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Владимир: ВГПУ, 2005. 174с.
125. Люшкинов А.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для вузов. Москва: Юнити-Дана, 2000. 375с.
126. Майер Э. Контроллинг как система мышления управления. Москва: Финансы и статистика, 1993. 120с.
127. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. Москва: Инфра-М, 2000. 288с.
128. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва.: Дело, 1992. 422с.
129. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмнел Д.Ж. Школы стратегий. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 336с.
130. Поукок М.А., Тейлор А. Финансовое планирование и контроль. – М.: Инфра-М, 1996.
131. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 496с.
132. Пиличев Н.А., Васильев А.М. Управление сельскохозяйственным производством. – Ленинград: Агропромиздат, 1987.
133. Портер М. Конкуренция. Москва: Вильямс, 2000. 495с.
134. Романов А.П., Жариков И.А. Стратегический менеджмент. Тамбов: ТГТУ, 2006. 80с.
135. Румянцева З. Менеджмент организации. Учебное пособие. Москва: Инфра – М, 1996. 168с.
136. Стратегия бизнеса. Под ред. Клейнера Г.Б. Москва: Консэко, 1998. 320с.
137. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Москва: Юнити, 1998. 576с.
138. Фатхудинов Р.А., Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Москва: Интел-Синтез, 1997. 416с.
139. Фольмут Х. Инструменты контроллинга. Москва: Финансы и статистика, 1998. 217с.
140. Хасс Д. Стратегия и планирование. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 384с.
141. Хедервик С. Финансово-экономический анализ деятельности предприятий. Москва: ЮНИТИ, 1996. 240с.
142. Хуттер Р., Панжин Д. Мировой и российский рынок макаронных изделий. În: Хлебопродукты, 2010, №7, с.4-5.
143. Чобану Н. Несмотря на снижающуюся прибыльность, мини-пекарни не становятся убыточным бизнесом. În: Бизнес Класс, 2008, №11 (26), с.52-54.

CUPRINS

INTRODUCERE.....	9
CAPITOLUL 1	
BAZELE ȘTIINȚIFICE ALE MANAGEMENTULUI	
1.1. Evoluția dezvoltării managementului.....	13
1.2. Esența și principiile managementului.....	21
1.3. Funcțiile managementului în condițiile economiei de piață.....	33
CAPITOLUL 2	
MANAGEMENTUL STRATEGIC: CONCEPTUL ȘI ROLUL STRATEGIEI ÎN ASIGURAREA SUPRAVIEȚUIRII ȘI PERENITĂȚII ÎNTEPRINDERII	
2.1. Definierea strategiei de management.....	57
2.2. Definierea conceptului de management strategic.....	69
2.3. Direcțiile de perfecționare a managementului strategic la întreprinderile din Republica Moldova.....	77
CAPITOLUL 3	
DIAGNOSTICAREA STRATEGICĂ – ETAPĂ PRELIMINARĂ A MANAGEMENTULUI STRATEGIC	
3.1. Diagnosticarea întreprinderii – definire, tipologie și caracteristici.....	90
3.2. Metodele și instrumentele de diagnosticare.....	101
3.2.1. Metode calitative.....	102
3.2.2. Metode cantitative.....	108
3.2.3. Modelarea fenomenelor economice.....	119
3.2.4. Metode de analiză structurală.....	123
3.2.5. Metoda grilelor de evaluare.....	126
3.2.6. Metode sociologice.....	128
3.2.7. Metodele analizei strategice.....	129
3.3. Procesul analizei diagnostic.....	138
CAPITOLUL 4	
DIAGNOSTICAREA STRATEGICĂ A RAMURII PANIFICAȚIEI DIN REPUBLICA MOLDOVA	
4.1. Caracteristica generală a industriei de panificație și poziția sa în Complexul Agroalimentar.....	143
4.2. Analiza bazei de aprovizionare cu materie primă a ramurii de panificație..	158
4.3. Diagnosticarea strategică a ramurii de panificație.....	170
4.3.1. Evaluarea mediului extern de afaceri.....	171
4.3.2. Evaluarea mediului intern de afaceri.....	184
4.3.3. Analiza SWOT.....	203

CAPITOLUL 5	
MANAGEMENTUL STRATEGIC ÎN RAMURA DE PANIFICAȚIE DIN REPUBLICA MOLDOVA	208
5.1. Determinarea direcțiilor strategice de dezvoltare pentru participanții la lanțul valoric de fabricare a produselor de panificație și patiserie.....	208
5.2. Identificarea și implementarea strategiilor de dezvoltare pentru întreprinderile de panificație.....	219
5.3. Elaborarea metodologiei de evaluare a performanțelor strategiei de management și implementarea controlling-ului strategic.....	233
5.4. Argumentarea strategiilor propuse prin aplicarea modelelor economico-matematice.....	241
ÎNCHEIERE.....	251
BIBLIOGRAFIE.....	256
ANEXE.....	265

- 103.Бланк И.А. Финансовый менеджмент. Учебный курс. Киев: Ника-Центр, 2000. 230с.
- 104.Боумен К. Основы стратегического менеджмента. Москва: Юнити, 1997. 175с.
- 105.Буренина Г.А. Основы стратегического анализа деятельности промышленного предприятия. Санкт-Петербург: СПбГУЭФ, 1999. 100с.
- 106.Веснин В.Р. Стратегическое управление. Москва: ТК Велби, 2004. 328с.
- 107.Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Москва: Финпресс, 2000. 272 с.
- 108.Виханский О.С. Стратегическое управление. Москва: Гардарики, 2000. 296с.
- 109.Воронин В.Г. Экономико-математические методы и модели планирования управления в пищевой промышленности. Москва: Апромиздат, 1986. 420с.
- 110.Герчикова И. Менеджмент. Москва: ЮНИТЕ, 1995. 379с.
- 111.Глухов В.В. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособие. – Санкт-Петербург: Специальная литература, 1995.
- 112.Дафт Р. Менеджмент. Санкт Петербург: Питер, 2000. 250с.
- 113.Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. Москва: Вильямс, 2003. 180с.
- 114.Дракер П. Энциклопедия менеджмента. Москва: Вильямс, 2004. 245с.
- 115.Ефимов В.С. Стратегия бизнеса: концепции и методы планирования. Москва: Финпресс, 1998, 245с.
- 116.Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. Москва: Экономика, 2004. 416с.
- 117.Зинковская Н.В. Моделирование стратегии развития предприятия в условиях рыночной экономики. Москва: Экономика, 1993. 98с.
- 118.Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. Москва: Аспект Пресс, 2002. 261 с.
- 119.Кабушкин Н. Основы менеджмента. Минск: Новое знание, 2003. 290с.
- 120.Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. Москва: Олимп-бизнес, 2004. 350с.
- 121.Кохно П.А. и др. Менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1993.
- 122.Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Москва: РДЛ, 1998. 768с.

84. Sârbu I. Economia și organizarea ramurilor agro-industriale. Chișinău: Editura USM, 1990. 200p.
85. Sâmbotin L. Management agricol, Editura Mirton, Timișoara, 1996.
86. Șerban P. Analiza activității economico-financiare. București: Editura Economică, 1996. 230p.
87. Tantau A.D. Management strategic. București: Editura Economică, 2003. 390p.
88. Trout J., Rivkin S. Noua poziționare: cele mai noi informații despre strategia de business numărul unu în lume. București: Brandbuilders, 2008. 208p.
89. Tuclea C. Management strategic. București: Uranus, 2003. 167p.
90. Ursu D. Strategia managerială – garanție a performanței IMM-ilor din România. În: Tribuna Economică, 2005, nr. 17, p.53-54.
91. Vaduva F. Managementul strategic al firmei. București: Editura Universității Titu Maiorescu, 2005. 210p.
92. Voicu G. Procese și utilaje pentru panificație. București: BREN, 1999. 174p.
93. Voicu R., Dobrea Iu. Organizarea și strategia dezvoltării unităților agricole. București. ASE, 2003. 394p.
94. Voicu R., Rădulescu C.V., Dobrea Iu. Elaborarea strategiei de consolidare în cadrul unei întreprinderi agroalimentare. <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=503&idb=22> (citată 10.02.2010).
95. Zorlentan T. Simularea decizională privind managementul strategic al firmei. București: ASE, 1998. 86p.

În limba rusă:

96. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 496с.
97. Алферов А. Рынок хлеба и хлебобулочных изделий. În: Хлебопродукты, 2009, №2, с.60-61.
98. Аналоуи Ф., Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. Москва: Юнити, 2005. 397с.
99. Баранчев В., Клейменов К. Маркетинговые цепочки ценностей и конкурентное преимущество компании. În: Маркетинг, 2001, nr.3, с.17.
100. Байс М. Управленческая экономика „Стратегия бизнеса”. Москва: ЮНИТИ, 1999. 500с.
101. Блаж И.Д. Экономико-математическое моделирование в пищевой промышленности. Москва: Агропромиздат, 1986. 350с.
102. Блажевич А.А. Стратегический менеджмент. Уфа: УГНТУ. 2005. 101с.

*Nu există țări bogate și țări sarace,
există țări bine conduse și țări prost conduse.
Peter Drucker*

INTRODUCERE

În proiectarea și fundamentarea activităților întreprinderilor din Complexul Agroalimentar din Republica Moldova un rol esențial îl dețin strategiile, elaborate și implementate de către top-management. Identificarea esențială a previziunii, strategiile și politicile determină dezvoltarea fiecărei întreprinderi, de conținutul cărora depinde adesea decisiv eficacitatea interfeței cu suprasistemele din care face parte, măsura în care acestea își mențin și amplifică segmentul de piață ocupat și profitabilitatea obținută.

Una din ramurile strategice ale Complexului Agroalimentar din Republica Moldova este ramura panificației, sector ce asigură populația cu produse de importanță vitală, precum și securitatea alimentară a țării. În prezent, ponderea industriei de panificație în PIB-ul țării constituie 1,7%. La rândul său, ponderea industriei analizate în totalul producției industriale este de cca 4,5%, iar în totalul producției din industria alimentară și a băuturilor – cca 11%.

Din caracteristicile de bază ale situației economice actuale în industria de panificație autohtonă menționăm:

- Lipsa unei strategii concrete de dezvoltare a ramurii. Actualmente, nu există nici un document strategic, aprobat la nivel macroeconomic, care ar determina direcțiile strategice de dezvoltare a ramurii pe temenele mediu și lung.
- Scăderea vânzărilor și, respectiv, volumului de producție ca urmare a declanșării crizei economice și reducerii puterii de cumpărare a populației.
- Agravarea situației economico-financiare și reducerea competitivității a majorității întreprinderilor din sector.
- Gradul înalt de monopolizare a pieței produselor de panificație. În lipsa unui program sau a strategiilor de

dezvoltare a ramurii de panificație din Republica Moldova, întreprinderile din sector, în special cele mijlocii și mici, activează necorespunzător, fără obiective manageriale bine formulate, ceea ce, de sigur, are impact asupra poziției concurențiale și performanțele economice ale acestora.

Crearea mediului competitiv și elaborarea strategiilor de dezvoltare eficiente pentru ramura panificației autohtonă constituie o exigență primordială, ținând cont, pe de o parte, de schimbările de ordin structural, instituțional, legislativ și funcțional, ce trebuie îndeplinite, iar, pe de altă parte, de exigențele piețelor de desfacere la care trebuie să ne aliniem.

Elaborarea și aplicarea strategiei unei întreprinderi industriale este responsabilitatea primordială a top-managementului, întrucât strategia constituie baza evoluției ulterioare a firmei, și reflectă fidel gradul de profesionalism al aptitudinilor manageriale, implicate în fundamentarea acesteia.

Identificarea celei mai bune strategii executate de către o întreprindere de panificație constituie un demers complex, ce trebuie să reflecte situația întreprinderii în ansamblu – punctele forte și slabe pe care le prezintă, capacitatea ei, avantajele competitive și competențele distinctive existente – precum și condiția actuală și de perspectivă a mediului ei de acțiune, impactul deținut ulterior asupra întreprinderii.

Monografia evidențiază principalele strategii de management adaptate către întreprinderile de panificație din Republica Moldova, formulate în baza unor principii și a modelului de management strategic concret. În acest context, cercetările efectuate și rezultatele științifice obținute, prin tema abordată, apar ca o importantă contribuție la edificarea programului de reformă a sectorului autohton de panificație, iar prin metodele de realizare reprezintă un aport la stabilirea strategiilor întreprinderilor în producerea și comercializarea produselor de panificație.

O atenție se acordă conceptelor de strategie și management strategic, precum și diagnosticării strategice globale.

- Brumar, 2007. 311p.
64. Plumb I. Strategii manageriale și restructurare economică – tendințe și studii de impact în managementul firmelor românești. București: ASE, 2003. 61p.
 65. Popa I. Management strategic. București: Editura Economică, 2004. 327p.
 66. Popa I., Nicolescu O. Managementul strategic al societății comerciale. București: ASE, 2002. 315p.
 67. Popa I. Caracteristicile managementului strategic. În: Economia, 2004, nr.1, p.34-38.
 68. Popa I., Dobrea C. Premisele managementului strategic. În: Economie și administrare locală, 2008, nr.7, p.9-12.
 69. Popa I. Ghid de realizare a strategiei. <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2> (citată 01.10.2009).
 70. Popa V. Strategii manageriale interorganizaționale. Tîrgoviște: Bibliotheca, 2004. 236p.
 71. Popescu D.I. Strategia dezvoltării durabile în societatea bazată pe cunoaștere. București: Editura AGIR, 2006. 194p.
 72. Popescu N. Managementul public strategic. În: Tribuna Economică, 2009, nr.7, p.26-29.
 73. Popescu S. Politica și strategia economico-financiară a firmelor. București: Lumina Lex, 1996. 208p.
 74. Popovici I. Strategia națională pentru dezvoltare durabilă. Chișinău: UNDP, 2000. 129p.
 75. Pricop M., Tantau A. Globalizarea și strategia firmei. București: Eficient, 2001. 160p.
 76. Raportul Aspecte privind nivelul de trai al populației în 2007 (rezultatele cercetării bugetelor gospodăriilor casnice). Chișinău: Biroul național de Statistică, 2008. 121p.
 77. Raportul Dezvoltarea social-economică a Republicii Moldova în anul 2009. Chișinău, 2010. <http://www.statistica.md>. (citată 08.08.2010).
 78. Registrul soiurilor de plante pentru anul 2011. Ministerul Agriculturii și Industriei Alimentare. Chișinău, 2011.
 79. Roșca P. Strategii și politici de firmă. În: Studii Economice, 2007, nr.1-2, p.21-28.
 80. Russu C. Management strategic. București: Ed. All Beck, 1999. 404p.
 81. Russu C., Albu M. Diagnosticul și strategia firmei. București: Tribuna Economică, 2005. 189p.
 82. Safta D., Ionița I. Strategia dezvoltării ramurilor cu avantaj comparativ al economiei românești. București: ASE, 2003. 358p.
 83. Saseanu A.S. Strategii manageriale în industria de panificație. București: Matrix Rom, 2005. 198p.

42. Istocescu A. Strategia și managementul strategic al firmei. București: ASE, 2003. 146p.
43. Istocescu A. Strategia și managementul strategic al organizației: Concepte fundamentale. Aplicații manageriale. București: Editura ASE, 2005. 212p.
44. Leonte C.D., Isfanescu A. Analiza și strategia firmei. București: ASE, 1999. 250p.
45. Lynch R. Strategia corporativă. Chișinău: ARC, 2002. 938p.
46. Mărgulescu D. Analiza economico-financiară a întreprinderii. București: Editura Economică, 1994. 378p.
47. Mihuleac E. Bazele managementului, Editura Tempus, București, 1994.
48. Mockler R. Management strategic multinațional: un proces integrativ bazat pe contexte. București: Editura Economică, 2001. 448p.
49. Movilă I. Managementul strategic ca un factor a formării și realizării efectiv a potențialului uman la întreprindere. Teză de dr. în economie. Chișinău, 2007. 162p.
50. Muhcina S. Alegerea unei strategii de creștere. În: Tribuna Economică, 2008, nr.19, p.66-67.
51. Naneș M. Management strategic al întreprinderii și provocările tranziției. București: Editura All Beck, 2000. 334p.
52. Nădrag D. Strategii de creștere a eficienței managementului în penitenciare. Teză de dr. în economie. Chișinău, 2007. 189p.
53. Negrău G., Puiu A. Perfecționarea managementului strategic în afacerile economice internaționale. București: ASE, 2007. 226p.
54. Nica P. Managementul firmei, București, 1994.
55. Nicolescu O. Strategii manageriale de firmă. București: Editura Economică, 1998. 575p.
56. Niculescu M. Diagnostic global strategic. București: Editura Economică, 1997. 455p.
57. Niculescu M. Strategii de creștere. București: Editura Economică. 1999, 395p.
58. Otopoleanu D.B., Voicu R. Managementul strategic în viticultură și vinificație. București: Editura Economică, 2010. 251p.
59. Panaite C., Prodan A., Iftimescu A. Management. Iași: Sanvialy, 1996. 215p.
60. Pașa F., Pașa L.M. Promovarea managementului strategic. În: Tribuna Economică, 2005, nr.39, p.20-21.
61. Petrescu B. Strategia restructurării managementului întreprinderilor. În: Tribuna Economică, 2006, nr. 33, p.27-29.
62. Petrișor I. Managementul strategic al organizațiilor: politica generală a firmei. Timișoara: Mărneasa, 2001. 144p.
63. Petrișor I. Management strategic: abordare potențialologică. Timișoara:

Baza metodologică și teoretico-științifică a cercetării a constituit-o lucrările savanților străini și autohtoni în domeniul studiat: Ansoff I., Chandler A. Mintzberg H., Porter M., Bărbulescu C., Nicolescu O., Niculescu M., Ciobanu I., Popa I., Russu C., Sverdluc V., Dragnev V., Блажевич А.А, Люкшинов А.Н., Петров А.Н. etc.

Metodele principale de cercetare utilizate sunt: metoda analitică și comparativă, sinteza, deducția, inducția, argumentarea și demonstrația logică, abordarea sistemică, grupările statistice, metode de analiză cantitativă și cauză-efect. De asemenea, au fost aplicate diferite instrumente de analiză strategică: analiza SWOT, analiza PESTLE, modelul Porter, analiza Diamant, Harta Grupurilor Strategice, modelul BSC, matricea ADL-LC, Tabloul de bord, etc.

Drept obiect de cercetare au servit întreprinderile industriei de panificație din Republica Moldova.

Scopul cercetărilor constă în diagnosticarea strategică a industriei de panificație din Republica Moldova, elaborarea și recomandarea unui model de management strategic eficient, instituit în baza principiilor și etapelor de formulare și implementare a unei strategii de management.

În conformitate cu scopul propus au fost formulate următoarele *obiective*:

- prezentarea aspectelor teoretice ale conceptului de management strategic,
- efectuarea diagnosticării strategice a ramurii de panificație.
- elaborarea unui model de management strategic adaptat la specificul industriei de panificație.
- identificarea principiilor și direcțiilor strategice de dezvoltare pentru participanții la lanțul valoric de fabricare a produselor de panificație și patiserie.
- formularea strategiilor pe termen mediu și lung de dezvoltare a întreprinderilor de panificație, precum și evaluarea performanțelor acestora prin intermediul controlling-ului strategic.
- aplicarea modelelor economico-matematice pentru argumentarea

eficienței strategiilor propuse.

Principalele rezultate obținute sunt:

- propunerea direcțiilor strategice de dezvoltare pentru fiecare participant la lanțul valoric de fabricare a produselor de panificație și patiserie.
- elaborarea și argumentarea unui model de management strategic pentru întreprinderile industriei de panificație.
- formularea strategiilor pe termen mediu și lung pentru întreprinderile de panificație în baza matricei de analiză strategică ADL-LC.
- elaborarea modelelor Planului anual de dezvoltare strategică și Planului anual de acțiuni de implementare a strategiei.
- adaptarea modelului BSC pentru evaluarea performanțelor strategiilor și controlling-ului strategic în întreprinderile de panificație.
- argumentarea economică a eficienței strategiilor propuse prin aplicarea modelelor economico-matematice.

Monografia poate fi folosită în procesul didactic de către profesori, doctoranzi, masteranzi și studenți ai facultăților din învățământul universitar cu profil economic. Lucrarea va fi utilă și pentru toți cei interesați de problemele actuale legate de implementarea managementului strategic performant la întreprinderi.

20. Ceașu Iu. Strategii Manageriale: management performant. București: Editura Academică de Management, 2005. 1162p.
21. Ciobanu I. Management strategic. Iași: Polirom, 1998. 328p.
22. Ciornîi N., Blaj I. Economia firmelor contemporane. Chișinău: Prut Internațional, 2003. 200p.
23. Coteanu I., Seche L. și alții, Dicționarul explicativ al limbii române, Ediția II-a, Univers Enciclopedic, București, 1996.
24. Cole G.A. Management: teorie și practică. Chișinău: Știința, 2006. 443p.
25. Constantinescu D. Management strategic. București: Colecția Națională, 2000. 371p.
26. Cotelnic A., Nicolaescu M., Cojocaru V. Management (în definiții, scheme și formule), C.E.P. al ASEM, Chișinău, 1998.
27. Crăciun L. Managementul strategic al întreprinderilor mici și mijlocii. București: Editura Națională, 2001. 212p.
28. Dan V., Isaic-Maniu R., Mitran D., Stan E. Strategii și structuri industriale competitive. București: Editura All Educational, 1997. 187p.
29. Dezvoltarea marketingului agroalimentar în Republica Moldova. Chișinău: Tipografia Centrală, 1999. 334p.
30. Dinu E. Strategia firmei: Teorie și practică. București: Editura Economică, 2000. 224p.
31. Drucker P. Management strategic. București: Teora, 2001. 183p.
32. Dumitrescu D. Strategia de creștere externă a întreprinderii. În: Tribuna economică, 2005, nr. 16, p.66-69.
33. Dumitrescu M. Strategii și management strategic. București: Editura Economică, 2002. 302p.
34. Fordos G. Management strategic: analiza SWOT. În: Tribuna Economică, 2005, nr.10, p.17-20.
35. Filip C. Curs de management, Vol.I, Iași, 1992.
36. Ganovici R., Nicolescu O. Proiectarea unei strategii manageriale a unei mari firme. București: ASE, 2002. 291p.
37. Halpern P., Weston F., Brigham E. Finanțe manageriale: modelul canadian. București: Editura Economică, 1998. 1020p.
38. Hrebiniak L.G. Strategia în afaceri: implementarea și executarea eficientă. București: All, 2009. 310p.
39. Hrișcev E. Managementul firmei. Chișinău: ASEM, 1998. 399p.
40. Hotărârea Guvernului nr.547 din 04.08.1995 Cu privire la măsurile de coordonare și de reglementare de către stat a prețurilor (tarifelor). În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 28.09.1995, nr.53-54.
41. Hotărârea Guvernului nr.775 din 03.07.2007 Cu privire la aprobarea reglementării tehnice „Produse de panificație și paste făinoase”. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 20.07.2007, nr. 103-106.

BIBLIOGRAFIE

În limba română:

1. Allaire Y, Firșirotu M. Management strategic: Strategiile succesului în afaceri. București: Editura Economică, 1998. 557p.
2. Analiza sectorială „Industria panificației”. Chișinău: ARIA/CPC, 2000. 25p.
3. Alecu I., Merce E. și alții, Management în agricultură, Ed. Ceres, București 1997.
4. Bagu C., Deac V. Strategia firmei. București: Eficient, 2000. 304p.
5. Băcanu B. Management strategic. București: Teora, 1997. 295p.
6. Băcanu B. Tehnici de analiză în managementul strategic. Iași: Polirom, 2007. 315p.
7. Bălănuța V. Analiza gestionară. Lucrare didactică și practico-aplicativă în domeniul diagnosticului activității întreprinderii de producție. Chișinău: ASEM, 2003. 120p.
8. Bărbulescu C. (coord.). Pilotajul performant al întreprinderii. București: Editura Economică, 2000. 384p.
9. Bărbulescu C. Sistemele strategice ale întreprinderii. București: Editura Economică, 1999. 310p.
10. Bărbulescu C. Diagnosticarea întreprinderilor în dificultate economică: strategii și politici de redresare și dinamizare a activității. București: Tribuna Economică, 2002. 319p.
11. Bohosievici C. Strategia de fabricație. Chișinău: Tehnica-Info, 2001. 170p.
12. Borza A. Management strategic: concepte și studii de caz. Cluj-Napoca: Risoprint, 2008. 262p.
13. Borza A. Repere teoretice în abordarea strategiei de firmă. În: Tribuna Economică, 1998, nr. 1, p.164-165.
14. Bratianu C. Management strategic: suport de curs pentru învățământul deschis la distanță. București: Ceres, 2000. 156p.
15. Bugaian L., Lozovanu C. Restructurare prin integrare în industria laptelui. Chișinău: USM, 2006. 250p.
16. Burduș E., Căprărescu Gh. Fundamentele managementului organizației. București: Editura Economică, 1999. 512p.
17. Burlacu N., Cojocaru V. “Problemele managementului în perioada de tranziție la economia de piață în Moldova” // Economie și finanțe, 1996, №1, p.17.
18. Butler D., Harnata L.D. Dezvoltarea afacerii: strategia pentru mica întreprindere. București: Bic All, 2005. 195p.
19. Calin G., Cojocaru C. Analiza și strategia rentabilității industriei de morărit, panificație și produse făinoase. București: ASE, 2004. 309p.

CAPITOLUL I. BAZELE ȘTIINȚIFICE ALE MANAGEMENTULUI

1.1. Evoluția dezvoltării managementului

În strategia de reformă economico-socială a Republicii Moldova, în cadrul căreia figurează ca obiective de bază stabilizarea macroeconomică, reforma întreprinderii și dezvoltarea sectorului particular, restructurarea sistemului producției naționale, dinamizarea relațiilor economice externe și aplicarea unei protecții sociale eficiente, un factor de mare importanță în realizarea lor cu succes îl constituie asigurarea unui management eficient în cadrul tuturor ramurilor economiei naționale și la toate nivelurile de conducere.

Trecerea la economia de piață, care presupune implicit reinstaurarea dreptului de proprietate, este un proces mult mai complex decât a fost socializarea. Tranziția de la economia planificată, hipercentralizată și administrativ birocratică spre economia de piață se dovedește a fi deosebit de dificilă, mult diferită față de programele elaborate în acest sens. Complexitatea acestui proces este accentuată de lipsa unei pregătiri manageriale corespunzătoare atât în domeniul producției agricole, cât și în întreaga economie. Modelul propus de Fondul Monetar Internațional, care a prevăzut elaborarea prețurilor, bugetului nedeficitar, stabilitatea financiară, în unele cazuri nu corespunde întru totul intereselor naționale ale Moldovei. În programul reformei economice lipsea un compartiment de bază, ce se referă la schimbarea fundamentală a dirijării economiei în perioada dată.

Operaționalizarea noului sistem managerial, bazat pe principiile economiei de piață, metodele folosite și modul de aplicare în producția agricolă a noii concepții manageriale câștigă și importanță odată cu mutarea centrului de decizie de la nivel ministerial și departamental la nivelul societăților comerciale, a cooperativelor agricole sau gospodăriilor țărănești. Adică, în procesul de tranziție spre o economie de piață este necesară o bună cunoaștere și aplicare a metodelor și tehnicilor managementului la toate

nivelurile, dar în mod deosebit la nivel microeconomic, unde se realizează în mod direct, nemijlocit activitatea productivă.

Noul tip de management cerut de economia de piață este de tip economic și nu administrativ. Altfel spus, criteriile de stabilire și evaluare a deciziilor și rezultatelor obținute sunt profitul, prețul, costul, productivitatea, dividendul, penetrația pe piață ș.a.. Aceasta modifică esențial strategia fiecărei întreprinderi și modul de implementare, afectând decisiv gândirea, comportamentul și acțiunile fiecărui agent economic (fig.1.1).

În economia modernă managementul performant este un factor de competitivitate, o componentă esențială a reușitei în realizarea și valorificarea producției, în creșterea capacității concurențiale și mărirea ratei profitului. În agricultură, ca și în celelalte domenii ale economiei naționale, managementul exprimă capacitatea de a stăpâni complexitatea fenomenelor prin metode, tehnici, mijloace materiale și informații manageriale, în raport cu specificul biologic al producției agricole. Astăzi, toți înțeleg că tranziția la economia de piață trebuie pregătită nu numai sub aspect economic, tehnic, financiar, legislativ, dar și organizatorico-managerial.

Însă, managementul în perioada de tranziție trece prin probleme foarte dificile. Aceasta pentru că el moștenește o situație economică deficitară, o mentalitate în care cultul calității și productivității muncii nu sunt prea dezvoltate, nu sunt legate de pîrghiile economice. O altă problemă este aceea a difuzării cunoștințelor manageriale. Cadrele noastre de conducere cunosc relativ bine managementul tipic pentru economia socialistă, dar foarte puțin managementul caracteristic economiei de piață. Nu în zadar, printre problemele primordiale ce necesită a fi soluționate, profesorul N. Burlacu situează pe primul plan “crearea unei științe de conducere care să se bazeze pe o artă managerială, pe o filosofie de antreprenariat, pe un sistem de valori, o conducere științifică și calități specifice manageriale, care în condițiile economiei de piață capătă o importanță deosebită” [17, p.17].

Managementul apare odată cu societatea omenească. Începuturile sale se pierd în antichitate, omul practicîndu-l dintotdeauna, pentru că de cînd există se întreabă ce și cum se face ceva.

panificație din Republica Moldova se recomandă elaborarea tabloului de bord în baza modelului BSC propus.

9.Pentru sistematizarea rezultatelor controlling-ului strategic efectuat, se propune ca managerul pe dezvoltarea strategică să elaboreze, la sfârșitul anului, Raportul anual referitor la dezvoltarea strategică a întreprinderii, care va conține următoarele capitole: introducere, evaluarea situației curente în domeniul managementului strategic, propuneri de perfecționare a managementului strategic, aprobarea Planului de dezvoltare strategică pe anul viitor, concluzii etc.

În viziunea noastră, ca urmare a implementării modelului de management strategic, propus pentru întreprinderile de panificație din Republica Moldova, performanțele ramurii vor crește, se va consolida o conducere strategică eficientă, care în consecință va duce la majorarea potențialului sectorului dat.

recomandate strategiile pe termenle mediu și lung de dezvoltare a întreprinderilor de panificație. Astfel, pentru SA Franzeluța, cu poziție dominantă pe piață, se recomandă strategia de creștere, iar pentru SA Cahul Pan și SA Combinatul de pâine din Bălți, cu poziție puternică pe piață, se propune strategia de menținere pe piață.

5. După selectarea strategiei potrivite de dezvoltare a întreprinderilor de panificație, conform modelului de management strategic, au fost recomandate și justificate componentele strategice: obiectivele, opțiunile, resursele, termenle, avantajele competitive. Toate componentele au fost exemplificate sub forma Planului anual de dezvoltare strategică la SA Combinatul de pâine din Bălți, care conține obiective privind strategia globală și strategiile funcționale de dezvoltare ale întreprinderi.

6. Întru implementarea eficientă a strategiilor recomandate pentru întreprinderile de panificație autohtone, s-a propus introducerea postului de manager pe dezvoltarea strategică. În cadrul procesului managementului strategic, etapa formulării strategiei este urmată de cea a implementării strategiilor globale și funcționale. În teză a fost elaborat un model de Plan anual de acțiuni pentru implementarea strategiei.

7. Întru evaluarea performanțelor strategiilor pentru întreprinderile de panificație autohtone s-a recomandat utilizarea Balanced Scorecard (BSC). Este propusă aplicarea modelului BSC pentru evaluarea performanțelor strategiei în cadrul întreprinderilor de panificație din Republica Moldova, reieșind din specificul acestora. Menționăm că indicatorii propuși în acest model pot fi substituiți cu alți indicatori relevanți în dependență de tipul strategiei adoptate.

8. Pentru instituirea unui controlling strategic în cadrul întreprinderilor de panificație din Republica Moldova este propusă atât proiectarea unui sistem informațional, cât și utilizarea tabloului de bord. Controlling-ul strategic este un subsistem al managementului strategic, care coordonează funcțiile analizei strategice, formării obiectivelor, planificării și corectării strategiei, controlează funcționarea întregului sistem. Pentru întreprinderile de

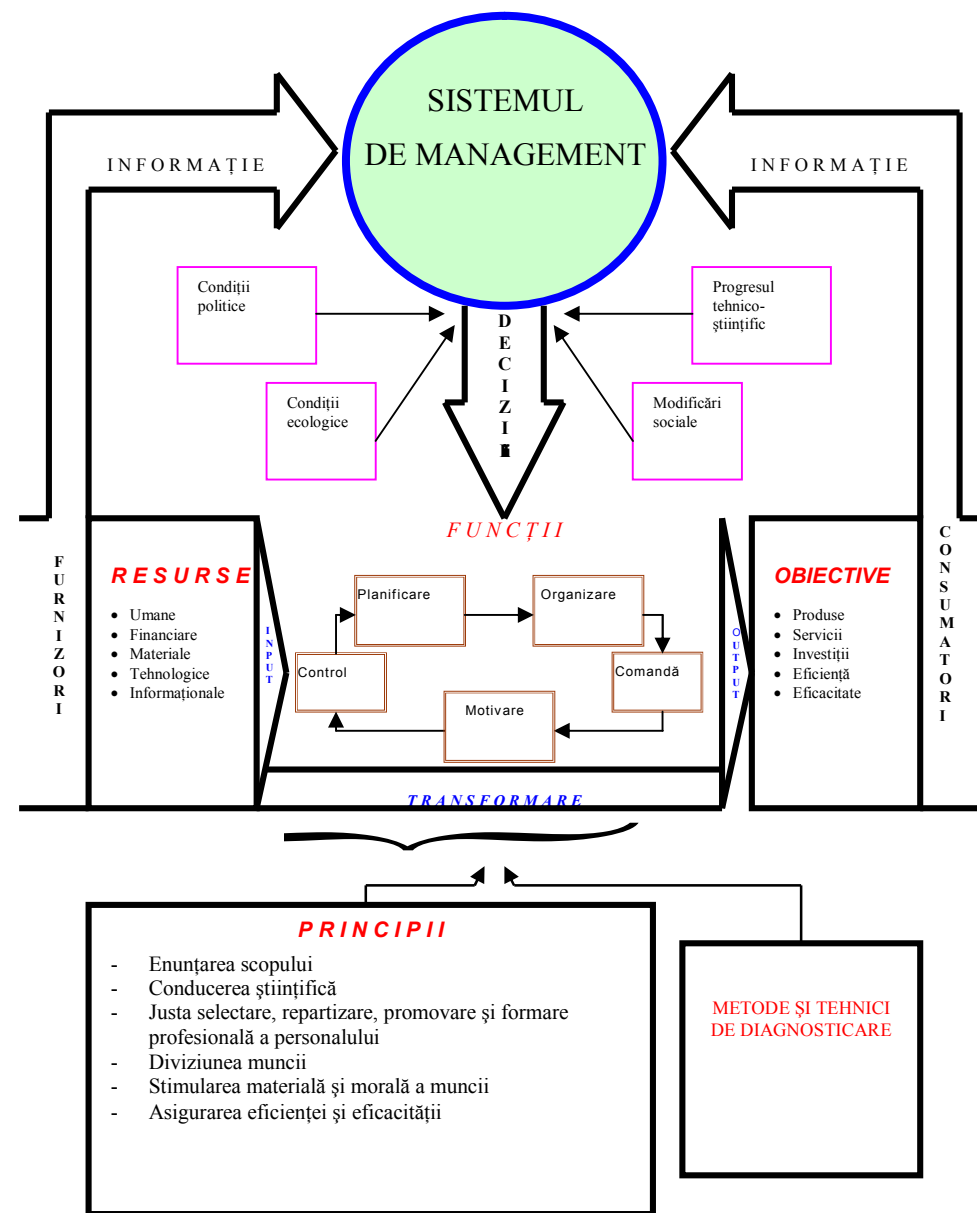


Fig. 1.1. Bazele științifice și conținutul general al managementului la nivelul întreprinderilor

Practica managementului este, deci, foarte veche, însă studiul formal al managementului este relativ recent. Despre conducere există dovezi că s-a scris înainte cu peste 3000 de ani în lucrările mărețe ale sumerienilor și egiptenilor [164].

Managementul n-a fost creat pentru totdeauna, ci trebuie să se schimbe mereu, să se dezvolte în continuare, pentru că numai așa se poate efectua schimb de idei cu practica, elaborând recomandări și generalizând teoria. Managementul aparține domeniului practicii, însă practica are nevoie de o teorie adecvată, care să-i lumineze mersul ei înainte, dezvoltarea ei fiind legată de teorie. Trecerea de la practică la teorie și apoi la știință este determinată de dezvoltare în general, acțiunile agenților economici, diviziunea muncii, creșterea rolului științei și tehnicii.

Nici o activitate umană nu este de conceput fără management, pentru că ea este legată nu numai de spațiul specific al activității individuale, ci mai ales de caracterul vieții sociale. Pornind de la constatarea dată, considerăm că în republica noastră managementul ar trebui să fie socotit o cale pentru întărirea schimbărilor sociale și economice, tehnologice și politice, inclusiv cele umane.

“Calitatea managementului este esențialul în economia tranzitorie. Aici nu e admisibilă nici una din cele două extreme - transpunerea mecanică în condițiile de tranziție a formelor și metodelor de management acceptate în alte țări, precum și încercarea de a manevra cu experiența veche a sistemului administrativ de comandă” [39, p.64].

Este de precizat, că în literatura de specialitate nu există un punct de vedere, cât de cât unitar, cu privire la evoluția managementului ca știință. Conturarea acestei științe a început în primul deceniu al secolului XX și nu se poate considera, că procesul de consolidare s-a încheiat. Însă, înainte de a sintetiza nemijlocit evoluția științei manageriale, nu putem ocoli corelația: artă – știință.

Arta conducerii constă tocmai în legătura științei cu experiența practică. Considerată priceperea de a lucra cu oamenii, arta a precedat știința în management, fiind perfecționată neîncetat de către om. Ea nu cunoaște legi ca știința, ci are caracter de subiectivitate, în timp ce știința este obiectivă.

au afectat și situația financiară a întreprinderilor de panificație prin reducerea profitabilității și majorarea costurilor de producție. Și eficiența resurselor umane în ramură de asemenea are rezerve, iar funcția de cercetare-dezvoltare este subdezvoltată.

Având în vedere cele expuse mai sus, se impun următoarele recomandări:

1. *Întru fundamentarea strategiilor relevante pentru ramura de panificație din Republica Moldova se propune implementarea principiilor de bază la elaborarea strategiei stringente: luarea în considerare a fazei ciclului de viață al întreprinderilor din ramură, diferențierea strategiei în funcție de natura și vârsta industriei, asigurarea continuității procesului strategic, abordarea sistemică a întreprinderii etc.*

2. *La nivel macroeconomic, potrivit etapelor și componentelor managementului strategic și succesiunea logică a acestora, se propune realizarea procesului de management strategic în ramura panificației din Republica Moldova sub forma unui model, cu următoarele etape: diagnosticarea strategică, formularea strategiei, implementarea strategiei, evaluarea performanțelor strategiei și controlling-ul strategic.*

3. *La nivel mezoeconomic, pentru formularea unor strategii eficiente de dezvoltare se recomandă utilizarea a unui astfel de instrument strategic precum lanțul valoric. Analiza lanțurilor valorice pentru produsele de panificație și patiserie a demonstrat aportul mare al furnizorilor (cca 40-50%) la formarea valorii adăugate. De asemenea, o pondere mare în valoarea adăugată generată revine producătorilor și rețelei comerciale (respectiv, 30% și 25%). Reieșind din cele expuse, pentru fiecare participant la lanțul valoric s-au propus direcții strategice, argumentate din punct de vedere economic.*

4. *La nivel microeconomic, pentru alegerea tipurilor de strategii potrivite în condițiile actuale de dezvoltare a ramurii de panificație autohtone, s-a propus utilizarea matricei de analiză strategică ADL-LC. Astfel, în dependență de poziția concurențială a întreprinderilor de panificație și maturitatea sectorului, în teză au fost*

de grâu și sectorul de morărit. Situația economică în sectorul de morărit din Republica Moldova este dezastruoasă, cauzele fiind influența majoră a importurilor de făină și micșorarea suprafețelor de teren cultivate cu grâu, ceea ce este condiționat, în primul rând, de condițiile climatice nefavorabile și reducerea activității în agricultură.

O caracteristică importantă pentru piața produselor de panificație în Republica Moldova este constatarea acestora cu o concurență acerbă. În contextul dat, menționăm că din 306 întreprinderi ce activează pe piața națională, 3 dețin o cotă de 65% și doar 35% din piață este ocupată de brutăriile mici.

Pentru ridicarea competitivității și îmbunătățirea performanțelor producătorilor autohtoni este necesar de a trece de la planificarea strategică la managementul strategic și implementarea strategiei manageriale. La rândul său, strategia managerială va include următoarele componente, care stau la baza Planului de dezvoltare strategică a întreprinderii: *Misiunea, Obiectivele fundamentale, Opțiunile strategice, Termenele, Avantajul competitiv, Responsabilități*.

La baza formulării unei strategii economice trebuie să fie diagnosticarea strategică a ramurii/întreprinderii. În rezultatul analizei mediului extern de afaceri în industria de panificație a Republica Moldova, menționăm următoarele caracteristici: influența majoră a factorilor economici asupra mediului ambiant al sectorului; consumul mare de pâine și de produse de panificație; puterea mare de influență a concurenților în mediul concurențial; parametrii cererii stabili și mediul concurențial în dezvoltare în calitate de avantaje competitive ale ramurii.

Analiza mediului intern de afaceri în ramura panificației din Republica Moldova permite să conchidem următoarele: până în anul 2009 întreprinderile industriei de panificației au cunoscut o dezvoltare stabilă, care, însă, în anul 2009 a fost pereclitată de criza economică și scăderea puterii de cumpărare a populației. Astfel, au scăzut atât vânzările, cât și volumele de producere, ceea ce a afectat negativ gradul de utilizare a capacităților de producție. Cele expuse

Ideile mai importante în legătură cu această corelație se pot grupa în trei direcții. Prima e că, în opinia unor savanți, managementul este doar o știință, iar arta ar refuza recunoașterea bazelor științifice ale conducerii. A doua ar aborda teza, că managementul este artă și nu știință [39], [156], [149]. Această părere e susținută de reprezentanții empirismului, cât și de unii autori contemporani care afirmă, că nimeni nu poate învăța să conducă și nu poate fi instruit într-o asemenea activitate.

Noi susținem punctul de vedere al acelor economiști-manageri, care consideră că conducerea este o știință și o artă. Aceasta înseamnă, că după ce s-a adoptat decizia folosind diferite metode și tehnici, care a dus la crearea de responsabilități, capacitatea de atragere a oamenilor pentru îndeplinirea celor stabilite depinde și de arta managerilor. În acest context F. Taylor spunea: “cunoștințele exacte formează știința, iar aplicarea lor în practică, atingerea unui scop anumit constituie o artă” [166, p.736].

Mai exact și mai concret se exprimă P. Nica: “prin prisma evoluției sale istorice, managementul a început ca o artă, iar pe măsura acumulării experienței, a formulării unor principii și legități, a dezvoltării unor metode și proceduri specifice de investigare și acțiune a căpătat tot mai mult caracteristicile unei științe” [53, p.5]. În acest context, menționăm că cunoștințele de management, economice și specifice trebuie însoțite de capacitatea și competența conducătorilor. Artă realizează rezultate ce survin fără eforturi, iar știința se extinde acolo unde arta singură nu poate răspunde condițiilor și cerințelor actuale. Asocierea acestor doi termeni relevă cât de complexă este activitatea de conducere. Datorită acestui fapt, noi considerăm managementul deopotrivă, o artă și o știință (fig.1.2).

Deci, o bună conducere admite o îmbinare organică a artei cu știința, consolidarea iscusinței de a conduce pe cunoștințe temeinice, capacitatea de a aplica aceste cunoștințe în funcție de restricțiile date, în mod operativ și eficient.

În dezvoltarea sa, managementul a cunoscut diferite etape din punct de vedere al modalităților de abordare și al soluționărilor concrete. Aceste periodizări au generat discuții, cele mai multe din

cauza criteriilor neprecise.

Principalele variante întâlnite în literatura de specialitate sunt [47]:

1. Perioada preștiințifică, cu începuturi în jurul anului 1880;
2. Perioada științifică (1880-1930);
3. Perioada relațiilor umane (1930-1950);
4. Perioada perfecționării științei manageriale.
5. Perioada managementului patronal (proprietarul e totodată și manager);
6. Perioada managementului funcțional (1870-1900, când apar directorii).

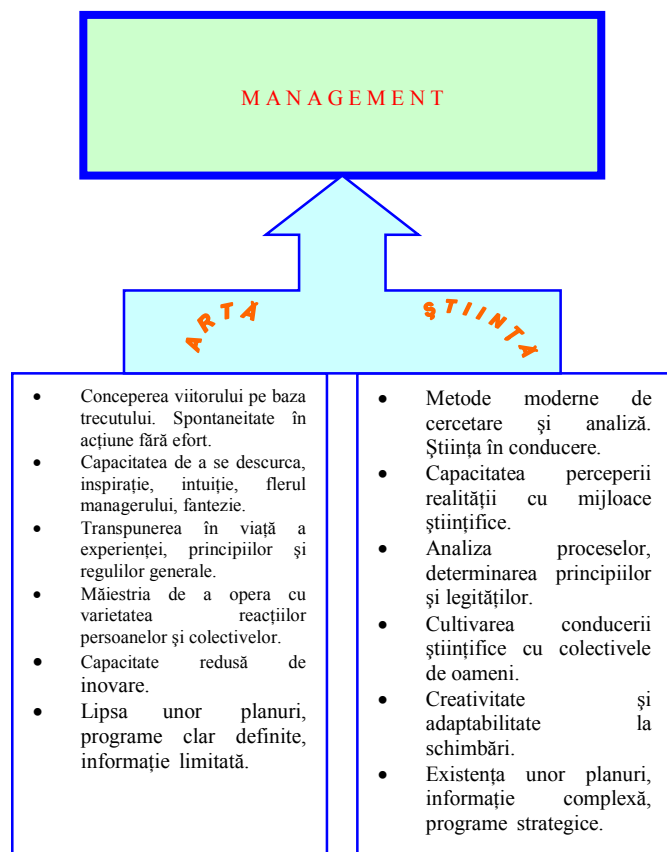


Fig. 1.2. Managementul – artă și știință

Sursa: Elaborată de autori.

ÎNCHEIERE

Lucrarea dată permite formarea viziunii strategice de dezvoltare a ramurii de panificație din Republica Moldova și propunerea unui model de management strategic adaptat la specificul ramurii studiate.

În ansamblul factorilor care pot contribui la revigorarea economiei moldovenești, alături de măsurile și pârghiile utilizate la nivel macroeconomic, o importanță deosebită o prezintă elaborarea și implementarea, de către întreprinderile moldovenești, a unor principii de strategii de management realiste și adecvate. Dintre acestea vom menționa următoarele: unitatea direcției, caracterul științific, eficiența și eficacitate, identificarea dominantei de dezvoltare, supunerea intereselor personale celor comune etc.

În prezent, industria de panificație este una din ramurile de bază ale industriei alimentare din Republica Moldova, care asigură populația țării cu produse de importanță vitală. Ponderea industriei analizate în totalul producției industriale constituie cca 4,5%, iar în total producție din industria alimentară și a băuturilor – 11%. Aproximativ 6,6% din angajații Republicii Moldova activează în ramura de panificație. Ponderea cheltuielilor de consum pentru produsele de panificație din totalul cheltuielilor este relativ constantă – 7%, iar din totalul cheltuielilor de consum pentru produsele alimentare ponderea produselor de panificație este de cca 17%. Cota destul de mare a produselor de panificație în structura cheltuielilor de consum ne vorbește despre valoarea socială majoră a sectorului.

Un semnal alarmant pentru producătorii locali din ramura de panificație este ponderea în creștere a importurilor produselor de panificație, fiind marcată de tendințele negative urmate în perioada anilor 2005-2009. Acestea au fost determinate de creșterea dependenței de importurile produselor de panificație.

Piața cerealelor în Republica Moldova este complexă și aceasta impune o atenție majoră privind dezvoltarea potențialului acestora. Ca urmare a investigațiilor realizate se constată că segmentul cercetat se divizează în producători de grâu, comercianți

strategic timp de mai mulți ani pentru a deveni pe deplin competitiv și eficient. Practica internațională arată că, de regulă, sunt necesari 3-4 ani pentru a învăța să elaborezi și să aplici o strategie bună. Este important ca întreprinderea de panificație să sesizeze de la început aceasta și să procedeze în consecință.

Varianta pe care o susținem, e cunoscută și acceptată de majoritatea specialiștilor în domeniu și prevede trei etape:

I. Conducerea empirică (managementul timpuriu). Începe din antichitate și este caracterizată de faptul, că intuiția și experiența dețineau rolul determinant în direcționarea activităților. Printre reprezentanții acestei epoci se enumeră Aristotel, Arhimede, Al-Horesmi, N. Machiavelli, T. Campanella, A. Smith, R. Owen. Lucrările apărute în perioada empirică vizau doar tangențial problemele managementului și îndeosebi latura tehnico-organizatorică a proceselor de producție. Managementul era considerat ca artă, iar succesul un rezultat exclusiv al unor calități personale și a propriei experiențe.

II. Începuturile managementului științific. Această etapă e bazată pe realizările și experiența primei perioade și este caracterizată de intensificarea preocupărilor în domeniul managementului, de utilizarea metodei științifice în analiza și interpretarea problemelor concrete. Această etapă a fost marcată, îndeosebi, de activitatea lui F. Taylor – “părintele managementului științific”, H. Fayol, H. Gantt, F. Gilbreht, H. Emmerson, M. Weber. Teoria conducerii este în curs de formare, se consolidează și se conturează conceptele generale de conducere. Necesitatea unor principii și metode cu o bază mai mult sau mai puțin științifică a fost condiționată de faptul, că în procesul de producere a bunurilor materiale au început să fie folosite mijloace de muncă de mare valoare și randament înalt.

III. Managementul modern (conducerea științifică). Acestei etape, începute în a doua jumătate a secolului XX, îi este caracteristică abordarea complexă a proceselor manageriale și apare odată cu ritmul rapid al schimbărilor care se produc pe toate planurile sub influența revoluției tehnico-științifice, a transformărilor cantitative și calitative în toate domeniile. Managementul devine tot mai mult o știință interdisciplinară. Elementele de bază ale cadrului conceptual al științei conducerii au fost evidențiate de P. Drucker – “părintele managementului modern”, E. Schmalenbach (inițiatorul studiului sistematic al tranzacțiilor economice), J. Schumpeter (a impus pentru prima oară rolul cardinal al conducătorului de întreprindere în

economia modernă), H. Mintzberg, V. Afanasiev, G. Symonds ș.a.

În evoluția științei managementului orientarea a fost ușurată prin faptul, că în decursul timpului specialiștii s-au grupat în școli și mișcări, având diverse tendințe, cu abordări divergente sau complementare. Ele au fost clasificate în funcție de modul de abordare, arie de cuprindere, etc. Pentru o mai ușoară orientare am elaborat o sinteză a principalelor școli și mișcări în viziunea diferitor autori (Anexa 1). Caracteristic este că fiecare școală are particularitățile sale, cu concepții care le promovează, accentuând importanța diferitor laturi și probleme din știința conducerii.

Principalele concluzii care se pot trage privitor la școlile și mișcările menționate ar fi următoarele:

- școlile și mișcările se prezintă printr-o diversitate simțitoare a abordărilor și prin următorul fapt: școlile privesc organizația nu în ansamblul ei, ci izolându-i anumite laturi pe care le investighează detaliat, ignorându-le pe celelalte, pe când ultimele fac sinteza primelor, conjugând contribuțiile acestora;
- abordările se determină succesiv, fiecare școală sau mișcare nou-apărută prezentând o reacție la bazele și conceptele celei precedente;
- abordările succesive ale problematicii teoretice și pragmatice a managementului au avut sau caracter normativ (școala clasică, mișcarea cantitativă) sau descriptiv (școala relațiilor umane, școala sistemelor sociale, școala empirică). (a vedea Anexa 1). Direcțiile de acțiune sunt și ele tot două: raționalistă (școlile clasică, empirică) și comportamentală (școala relațiilor umane, școala sistemelor sociale etc).

Reieșind din investigațiile efectuate conchidem, că modelul de management strategic propus pentru ramura panificației din Republica Moldova este necesar să întrunească mai multe principii:

- Coerența – dată de calitatea reprezentării de a surprinde legături compatibile între diferitele componente și etape ale procesului reprezentat;
- Corectitudinea – reflectată în capacitatea modelului de a nu deforma caracterul real al relațiilor prezentate;
- Consistența și completitudinea – apreciate prin măsura în care sunt reprezentate elementele componente ale procesului modelat și relațiile dintre ele;
- Eficiența și fiabilitatea – date de calitatea modelului de a rezolva problemele la un cost acceptabil cu un efort de instruire și utilizare în raport cu efectele obținute.

Modelul managementului strategic pentru întreprinderile de panificație autohtone implica următoarele aspecte:

- fiecare model strategic este unic, valabil doar pentru circumstanțele interne și externe ale întreprinderii pentru care a fost proiectat; în consecință, nu se poate absolutiza calificativul „bun” sau „rău” dat unui model, acesta fiind valabil doar pentru situația specifică întreprinderii în cauză și pentru condițiile concrete ale existenței și activității ei;
- pentru o bună parte din manageri, stabilirea obiectivelor este mai ușoară decât evaluarea realizării lor, probabil și datorită predispoziției acestora spre rezolvarea problemelor și, mai puțin, spre structurarea problemelor; în consecință, managerii nu trebuie să neglijeze faptul, că strategia este orientată spre realizarea anumitor obiective și că evaluarea ei se face în raport cu realizarea obiectivelor respective;

Amintim, că cele mai eficiente schimbări strategice își au geneza la nivelurile ierarhice inferioare datorită cărui fapt se acordă importanța deosebită comunicării dintre managerii întreprinderilor de panificație și celelalte categorii de salariați.

În viziunea noastră, întreprinderile de panificație din Republica Moldova trebuiesă țină cont și să accepte repetarea exercițiului

Deci, SA Combinatul de pâine din Bălți va avea capacități de producție neutilizate, așadar, există rezerve de majorare a volumului de producție, în dependență de cererea pe piață.

În tabelul 5.6 sunt reflectați principalii indicatori ai eficienței economice pornind de la programul optim de producție.

**Tabelul 5.6. Indicatorii eficienței economice la SA
Combinatul de pâine din Bălți**

Indicatorii	Unitatea de măsură	Valoarea efectivă (a.2009)	Valoarea optimă	Abateră absolută
1.Volumul de producție	tone	3274	6864	+3590
2.Producția-marfă în prețuri curente	mii lei	36501,6	76534,8	+40033,2
3.Costul total de producție	mii lei	39786,7	67103,6	+27316,9
4.Profit operațional	mii lei	-3285,1	9431,2	-
5.Rentabilitatea producției	%	-8,3	14,1	-
6.Productivitatea muncii	mii lei	93,0	178,0	+85,0
7.Costul la 1 leu producție marfă	lei	1,09	0,88	-0,21

Sursa: Elaborat de autor.

*În baza modelului economico-matematic putem conchide că SA Combinatul de pâine din Bălți are cu **mult mai multe capacități** care va permite implementarea Planului de dezvoltare propus de autori.*

În concluzie:

Desfășurarea procesului de management strategic în industria de panificație din Republica Moldova nu se desfășoară fără dificultăți. Astfel, managerii nu întotdeauna respectă secvențele de lucrări impuse de etapele procesului strategic. În contextul celor expuse, este necesară elaborarea unui model de management strategic pentru ramura de panificație autohtonă. Acest model presupune abordarea coerentă a factorilor externi și interni ce au sau pot avea incidență asupra întreprinderilor din sector, îi pot influența performanța și existența, elaborarea și implementarea de strategii riguroase și explicite care să permită ramurii să facă față cu succes schimbărilor ce se produc în mediul înconjurător, să se adapteze pentru a supraviețui și a se dezvolta.

1.2. Esența și principiile managementului

Știința managerială a devenit indispensabilă, cerința de a dispune de cunoștințe în domeniul managementului fiind cu atât mai stringentă în țările în curs de dezvoltare sau în cele în care are loc procesul de tranziție de la sistemul centralizat la economia de piață. Numeroase eforturi s-au depus avînd ca scop stabilirea etimologiei managementului, a cărei rădăcină provine din limba latină – *manus*, însemnînd mîna și reprezentînd o expresie cu sens de manevrare. Francezii susțin cuvintele *manege* – loc de dresaj, *manier* – a manipula, a modela. În engleză termenul a derivat de la *to manage* – a reuși, a mînuie. Astfel, cum era și firesc, cuvîntul “management” rămîne intraductibil.

Oprindu-ne la domeniul managementului, înainte de a încerca o definire a acestuia, este util a se cunoaște sensurile pe care “Dicționarul explicativ al limbii române” le acordă noțiunii de management: activitatea și arta de a conduce; ansamblul activităților de organizare, de conducere și de gestiune a întreprinderilor; știința și tehnica organizării și conducerii unei întreprinderi [23, p.595].

Indiferent însă de sensurile sub care este abordat managementul, definirea acestui concept, datorită caracterului său complex, cunoaște numeroase și variate forme, aproape tot atîtea cîte lucrări s-au elaborat referitor la acest subiect, de la conducerea bazată pe abilitate (folosirea resurselor în cel mai eficient mod) pînă la enumerarea în amănunt a tuturor îndatoririlor conducătorului, cu multiple forme intermediare.

În Anglia, primele încercări de definire a termenului “management”, în accepțiunea sa modernă, le-a făcut A. Smith în lucrarea sa “Bogația națiunilor”, apărută în 1776, în care, abordînd teoretic revoluția industrială arată că “managementul constă în organizarea rațională și coordonarea competentă a grupurilor umane în cadrul activității de producere a bunurilor materiale” [3, p.6].

Însă, cea mai puternică expansiune a termenului, conceptului și științei managementului s-a realizat în ultimii 50 de ani, ca urmare a puternicului impact pe care l-a avut cuprinzătoarea carte a lui J. Burnham “Revoluția managerială”, apărută pentru prima dată la New

York în 1941.

În accepțiile întâlnite cu privire la management, opiniile rămân și în continuare contradictorii, unii specialiști considerând că noțiunea de management are o sferă mai îngustă, referindu-se doar la întreprindere.

Astfel, P. Drucker vorbește despre management numai în întreprinderile care produc mărfuri sau prestează servicii economice și subliniază că “experiența managementului nu poate fi transferată și aplicată în organizarea și conducerea altor instituții” [26, p.138]. Ph. Hurmei în “Qualite et management strategique” (1989) definește managementul ca “ansamblul demersurilor, metodelor și proceselor de planificare, organizare, alocare a resurselor, control, activitate și animare a unei întreprinderi” [54, p.4]. Aceeași idee o susține în definiția sa și J.Klein, care definește managementul ca fiind “totalitatea disciplinelor, metodelor, tehnicilor și procedurilor referitoare la conducerea, gestionarea, administrarea și organizarea întreprinderii” [3, p.9].

Din contra, noi considerăm că managementul este un concept cu multiple componente, deoarece oriunde oamenii sunt grupați pentru un scop comun, apare necesitatea unei conduceri care să determine politica, să organizeze și să controleze. Este cert că, inițial, știința conducerii a avut ca principal obiect de studiu întreprinderea, dar ulterior s-a constatat că și găsește aplicarea oriunde se impune coordonarea energiilor umane. Nivelul micro pare mai important, pentru că aici se produc bunuri materiale și se prestează serviciile. Aici apar cele mai acute probleme de concepție și de execuție. În opinia noastră, însă, sunt și unele activități care corespund atât nivelului micro cât și macro, ca de pildă funcțiile conducerii, decizia, sistemul informațional etc. Fiind organizate pe baza managementului modern, ele pot acționa atât asupra mărimilor nivelului micro (piață, produse etc), cât și asupra nivelului național (inflația, șomajul, nivelul mediu al prețurilor, salariilor etc.).

În lucrările de management nord-americane cele mai răspândite sunt definițiile de ordin pragmatic ale managementului, de pe poziția managerului. În acest context, J. Longnecker și Ch. Pringle

$X_5 = 4100$ tone – franzelă MELLA;
 $X_6 = 50$ tone – pâine de seară Borodinschi;
 $X_7 = 100$ tone – pâine de seară Sănătate;
 $X_8 = 50$ tone – pâine de seară Stolovii;
 $X_9 = 330$ tone – franzelă simplă s.1,2;
 $X_{10} = 55$ tone – franzelă pentru familie;
 $X_{11} = 80$ tone – pâine de seară Darnițkii;
 $X_{12} = 110$ tone – pâine în formă;
 $X_{13} = 55$ tone – pâine de grâu;
 $X_{14} = 11$ tone – colac pentru masă;
 $X_{15} = 11$ tone – colac Ceremonial;
 $X_{16} = 55$ tone – colac Moldovenesc;
 $X_{17}, X_{18} = 20$ tone – biscuiți Pescărușul și biscuiți Romașca;
 $X_{19}, X_{20} = 10$ tone – ruladă cu halva și rulată cu magiun;
 $X_{21} = 5$ tone – covrigi cu mac.

Total se vor produce 6864 tone de pâine și produse de panificație de bază. Pentru a produce cantitatea menționată de pâine și produse de panificație se vor utiliza circa 2702 tone de făină și 49,5 tone de materiale auxiliare (drojdii, sare, ulei, margarină, ouă, zahăr).

Capacitatea de producție anuală neutilizată va constitui:

$C_4 = 2036$ tone – capacitatea anuală neutilizată a liniei tehnologice I (cuptor), secția nr. 1;
 $C_5 = 3120$ tone – capacitatea anuală neutilizată a liniei tehnologice II (cuptor), secția nr. 1;
 $C_6 = 520$ tone – capacitatea anuală neutilizată a liniei tehnologice III (cuptor), secția nr. 1;
 $C_7 = 5645$ tone – capacitatea anuală neutilizată a liniei tehnologice IV (cuptor), secția nr. 1;
 $C_8 = 4450$ tone – capacitatea anuală neutilizată a liniei tehnologice V (cuptor), secția nr. 1;
 $C_9 = 995$ tone – capacitatea neutilizată a liniei tehnologice II, secția nr. 2;
 $C_{10} = 150$ tone – capacitatea neutilizată a liniei tehnologice III, secția nr. 2.

Biscuiți Pescăruș și Romașca

$$X_{17} + X_{18} \geq 10$$

$$X_{17} + X_{18} \leq 20$$

Ruladă cu halva și ruladă cu magiun

$$X_{19} + X_{20} \geq 5$$

$$X_{19} + X_{20} \leq 10$$

Covrigei cu mac

$$X_{21} \geq 2$$

$$X_{21} \leq 5$$

Condiții privind calcularea indicatorilor economici:

Producția marfă

$$17606,4X_1 + 19670X_2 + 19540X_3 + 8803,2X_4 + 9203,4X_5 + 10214,5X_6 + 10327,8X_7 + 11213,8X_8 + 9100,4X_9 + 10230,8X_{10} + 12670,8X_{11} + 17650,9X_{12} + 18004,5X_{13} + 14550X_{14} + 18994X_{15} + 11380X_{16} + 19650X_{17} + 18849,96X_{18} + 47826X_{19} + 41739,6X_{20} + 19791,11X_{21} - X_{22} = 0$$

Costul total de producție

$$16313,8X_1 + 18478,7X_2 + 18304,1X_3 + 7410,07X_4 + 7823,3X_5 + 9236,1X_6 + 9374,6X_7 + 10257X_8 + 7833,4X_9 + 8822,2X_{10} + 11649,4X_{11} + 16694X_{12} + 16851,2X_{13} + 9447,52X_{14} + 16592,87X_{15} + 9781,46X_{16} + 14623,47X_{17} + 14152,11X_{18} + 34651,53X_{19} + 27961,69X_{20} + 16361,7X_{21} - X_{23} = 0$$

Problema dată a fost rezolvată cu ajutorul programei QM, la baza căreia stă metoda de rezolvare Simplex (anexa 14).

Analiza rezultatelor:

$$F(x) = 9431227,36 \text{ lei.}$$

Conform rezultatelor rezolvării profitul maxim care poate fi obținut de întreprindere pe parcursul unui an este de 9,4 mil. lei. Pentru a obține acest profit întreprinderea trebuie să producă:

$$X_1 = 1250 \text{ tone – pâine rotundă;}$$

$$X_2 = 11 \text{ tone – pâine de țară;}$$

$$X_3 = 11 \text{ tone – pâine de casă;}$$

$$X_4 = 550 \text{ tone – franzelă simplă s.1;}$$

definesc managementul ca “procesul de obținere și combinare a resurselor umane, financiare și fizice în vederea îndeplinirii scopului primar al organizației – obținerea de producție și servicii dorite de un anumit segment al societății” [157, p.8], iar W. Pride, R. Hughes și J. Kapoor ca “procesul de coordonare a resurselor unei organizații în vederea realizării scopurilor primordiale ale organizației” [165, p.124].

O serie de autori din Europa de Vest și din America consideră că managementul, ca proces complex, desemnează atât activități de conducere, cât și de organizare, dirijare și direcționare a colectivităților de oameni, administrare și controlului muncii altora în scopul atingerii obiectivelor tehnice, economice, financiare și sociale stabilite.

Astfel, R. Daft în lucrarea “Management” (1991) susține, că managementul presupune “atingerea scopurilor organizaționale printr-o conducere efectivă și eficientă, ca urmare a planificării, organizării, comenzii și controlului resurselor organizației” [149, p.5].

Această tendință de a defini conducerea ca realizare a funcțiilor o întâlnim și în cunoscuta lucrare “Bazele managementului” a autorilor M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri, care desemnează managementul ca “procesul de planificare, organizare, motivare și control, necesar pentru a formula și atinge scopurile organizației” [128, p.38], iar A. Hitt, R. Middlemist și R. Matis doar ca “integrarea și coordonarea eficace și eficientă a resurselor în scopul atingerii obiectivelor dorite” [54, p.4].

În literatura română termenul de management a pătruns în știința conducerii mult după perioada postbelică, definițiile cuprinzând o multitudine de elemente, indicând suficient de riguros specificul său.

Astfel, Dumitrescu definește managementul ca fiind “știința prin care se asigură conducerea tuturor proceselor din unitățile economice și din celelalte sectoare de activitate, în toate funcțiile acestora, având în prim plan omul, participarea motivată a acestuia, presupune rezolvarea problemelor în planul previzional,

organizatoric, al coordonării, luării deciziilor și controlului modului de desfășurare a diverselor procese și activități” [32, p.6]. Făcând o sinteză a definițiilor formulate de diverse mișcări și școli, Nicolescu arată că “managementul rezidă în studierea proceselor și relațiilor de management din cadrul firmelor, în vederea descoperirii legităților și principiilor care le guvernează, a conceperii de noi sisteme, metode, tehnici și modalități de conducere, de natură să asigure ridicarea eficienței” [55, p.7]. Autorul arată că esența științei managementului o reprezintă studiul relațiilor și proceselor de management, care nu trebuie confundate cu relațiile și procesele economice, ce au un conținut diferit.

Toate aceste definiții și opinii formulate de autorii citați anterior sunt foarte cuprinzătoare, însă tratează și elucidează noțiunea științei managementului într-un mod extins și greoi. În concepția proprie, **managementul** – știința ce cuprinde totalitatea principiilor, metodelor, mijloacelor și tehnicilor de conducere, prin care se asigură utilizarea rațională a resurselor și realizarea obiectivelor propuse. Considerăm că această formulare exprimă într-un mod mai adecvat conținutul conceptului de management, dându-i o înțelegere mai simplă și totodată mai concretă.

Rolul de bază în teoria conducerii îl au principiile managementului.

Principiile reprezintă regulile, clauzele de bază, utilizate de către organele și lucrătorii de conducere. Principiile managementului, aflate în strânsă legătură cu caracterul relațiilor de conducere și legitățile lor, se conturează în fiecare formațiune economico-socială și se modifică pe măsura dezvoltării forțelor și relațiilor de producție. Fiind apreciate corect, ele contribuie la o utilizare mai deplină și obiectivă a legilor economice și legităților conducerii.

Pentru prima oară problema definirii principiilor managementului științific a fost abordată de către americanul F. Taylor în lucrarea sa “The principles of scientific management” (1911). În concepția sa principiile de bază ale managementului sunt: [111]

$X_5 \geq 3750$
 $X_5 \leq 4100$
 Pâine de secară Borodinschi 0,38
 $X_6 \geq 30$
 $X_6 \leq 50$
 Pâine de secară Sănătate 0,38
 $X_7 \geq 50$
 $X_7 \leq 100$
 Pâine de secară Stolovii 0,5
 $X_8 \geq 30$
 $X_8 \leq 50$
 Franzelă simplă s.1,2 0,4
 $X_9 \geq 300$
 $X_9 \leq 330$
 Franzelă pentru familie c/s. 0,5
 $X_{10} \geq 50$
 $X_{10} \leq 55$
 Pâine de secară Darnițkii 0,4
 $X_{11} \geq 50$
 $X_{11} \leq 80$
 Pâine în formă s 1 0,65
 $X_{12} \geq 100$
 $X_{12} \leq 110$
 Pâine de grâu s 1 0,665
 $X_{13} \geq 50$
 $X_{13} \leq 55$
 Colac pentru masă c/s 1,0
 $X_{14} \geq 10$
 $X_{14} \leq 11$
 Colac Ceremonial c/s 1,7
 $X_{15} \geq 10$
 $X_{15} \leq 11$
 Colac Moldovenesc c/s
 $X_{16} \geq 50$
 $X_{16} \leq 55$

$$10,4,9X_{11}+5,2X_{12}+4,6X_{13}+20,2X_{14}+29,3X_{15}+15,9X_{16}+267,6X_{17}+244,6X_{18}+1278,6X_{19}+944,9X_{20}+225,3X_{21} \leq 50000$$

III tip - ambalaj

$$12,1X_{17}+12,1X_{18}+2,1X_{19}+2,1X_{20}+3,2X_{21} \leq 300$$

Utilizarea capacității de producție:

Linia tehnologică I (cuptor) – secția nr. 1

$$X_2+X_3+X_{10}+X_{12}+X_{14}+X_{15}+X_{16} \leq 2300$$

Linia tehnologică II (cuptor) – secția nr. 1

$$X_6+X_7+X_8+X_{11} \leq 3400$$

Linia tehnologică III (cuptor) – secția nr. 1

$$X_4+X_5+X_9 \leq 5500$$

Linia tehnologică IV (cuptor) – secția nr. 1

$$X_{13} \leq 5700$$

Linia tehnologică V (cuptor) – secția nr. 1

$$X_1 \leq 5700$$

Linia tehnologică II – secția nr. 2

$$X_{21} \leq 1000$$

Linia tehnologică III – secția nr. 2

$$X_{17}+X_{18}+X_{19}+X_{20} \leq 1900$$

Restricții privind satisfacerea cererii:

Pâine rotundă s.2 0,665

$$X_1 \geq 1100$$

$$X_1 \leq 1250$$

Pâine de țară c/s 0,7

$$X_2 \geq 10$$

$$X_2 \leq 11$$

Pâine de casă c/s 0,7

$$X_3 \geq 10$$

$$X_3 \leq 11$$

Franzelă simplă s.1 0,33

$$X_4 \geq 500$$

$$X_4 \leq 550$$

Franzelă MELLA s.1 0,4

1. Selectarea științifică a lucrătorilor, ce presupune alegerea lucrătorilor cu cunoștințele și aptitudinile corespunzătoare locului de muncă oferit;
2. Dezvoltarea unei “științe” pentru fiecare loc de muncă;
3. Specializarea muncii, prevede un domeniu strict de activitate pentru fiecare lucrător sau grup;
4. Oferirea stimulentei potrivite, adică munca fiecăruia să fie remunerată în concordanță cu cantitatea, calitatea, precum și profesionalismul lucrătorului;
5. Diviziunea corectă a responsabilității între lucrători și conducători, prevede o corelare optimă între nivelurile ierarhice, precum și între conducători și lucrători.

Referindu-se la principiile conducerii și considerând că ele trebuie să fie universale pentru a conduce spre succes orice întreprindere, H. Fayol desemnează 14 principii ale managementului, multe dintre care sunt actuale, necătfind la schimbările ce au survenit din momentul când au fost formulate pentru prima oară. Ele sunt [26, p.144]:

1. Diviziunea muncii, scopul căreia este îndeplinirea unui volum mai mare de lucru de o calitate mai înaltă cu aceleași eforturi, fapt ce poate fi obținut din contul reducerii numărului de scopuri desemnate;
2. Împuternicirile și responsabilitatea. Împuternicirile reprezintă dreptul de a comanda, iar responsabilitatea presupune contrariul împuternicirii. Unde există împuterniciri, acolo apar și responsabilități;
3. Disciplina – presupune ascultare și respect față de întreprindere și lucrătorii ei. Disciplina la fel prevede corectitudinea aplicării sancțiunilor;
4. Unitatea de comandă. Lucrătorul trebuie să primească ordine doar de la un conducător;
5. Unitatea de direcție – fiecare grup de lucrători trebuie să fie unit de un scop unic;
6. Subordonarea intereselor individuale celor generale;

7. Remunerarea personalului. Pentru a asigura fidelitatea și susținerea lucrătorilor, ei trebuie să fie remunerați corect pentru lucrul său;
8. Centralizarea. Gradul centralizării va fi stabilit în dependență de condițiile concrete de muncă. Deseori apare problema coraportului dintre centralizare și decentralizare;
9. Ierarhia;
10. Loc pentru tot și totul la locul său;
11. Echitatea – reprezintă corelarea dintre bunătațe și justiție;
12. Stabilitatea personalului. Schimbarea rapidă a cadrelor micșorează eficiența lui;
13. Inițiativa reprezintă elaborarea planului și asigurarea realizării lui cu succes, ceea ce-i insuflă întreprinderii energie și putere;
14. Spiritul de echipă. Alianța înseamnă putere, iar ea poate fi doar rezultatul armoniei personalului.

Dacă ar fi să comparăm principiile managementului elaborate de către Taylor și cele ale lui Fayol, putem distinge anumite momente esențiale. F. Taylor elaborează principiile sale ținând cont, în mare măsură, de factorul uman. Ele erau orientate spre majorarea productivității și volumului producției datorită cointeresării lucrătorilor, stimulării lor. Totodată se acordă o atenție deosebită selectării lucrătorilor, care fizic și intelectual ar corespunde locului de muncă oferit. H. Fayol, dimpotrivă, nu era într-atât preocupat de aspectele sociale ale conducerii. Privind întreprinderea din punct de vedere a unei perspective largi și încercând să determine caracteristicile și legitățile generale ale organizației, el încerca să elaboreze niște principii universale de conducere, care, după părerea sa, vor aduce succes oricărei organizații. Principiile managementului – spunea el – nu trebuie socotite rigide sau limitate la o anumită dimensiune, ele se pot schimba de la o etapă la alta.

Pentru oricare etapă caracteristic este că întreprinderile se orientează spre ridicarea eficienței economice, productivității.

tipul j;

b_i – cantitatea disponibilă de materie primă de tipul i;

$f=1...F$ – indicele diferitor tipuri de capacități de producție

(utilaje);

β_{fj} – norma de utilizarea a capacității de producție f la o unitate de producție de tipul j;

N_f – capacitatea maximă de producție a utilajului de tipul f;

$d=1...D$ - indicele diferitor indicatori economici;

X_d – variabile – valoarea căutată a indicatorului economic d;

v_{dj} – norma indicatorului d la o tonă de pâine sau alte produse de panificație de tipul j;

A_j' – volumul minim de pâine sau alte produse de panificație de tipul j ce poate fi comercializat în perioada planificată;

A_j'' – volumul maxim de pâine sau alte produse de panificație de tipul j ce poate fi comercializat în perioada planificată.

În continuare vom prezenta modelul matematic de optimizare a programului de producție pentru S.A. Combinatul de pâine din Bălți.

De aflat planul:

$$\pi = \{x_j, x_d\} \quad (5.10)$$

$$F(x) = \max(1292,6X_1 + 1191,3X_2 + 1235,9X_3 + 1393,13X_4 + 1380,1X_5 + 978,4X_6 + 953,2X_7 + 956,8X_8 + 1267,0X_9 + 1408,6X_{10} + 1021,4X_{11} + 956,9X_{12} + 1156,3X_{13} + 5102,48X_{14} + 2401,13X_{15} + 1598,54X_{16} + 5026,53X_{17} + 4697,85X_{18} + 13174,47X_{19} + 13777,91X_{20} + 3429,41X_{21})$$

Sistemul de condiții și restricții:

Utilizarea materiei prime:

I tip de materie primă-făină:

$$590,1X_1 + 595,5X_2 + 595,5X_3 + 340,3X_4 + 340,3X_5 + 340,3X_6 + 340,3X_7 + 425,4X_8 + 340,3X_9 + 425,4X_{10} + 340,3X_{11} + 590,1X_{12} + 590X_{13} + 332,2X_{14} + 324,9X_{15} + 349,3X_{16} + 385,5X_{17} + 284,1X_{18} + 86X_{19} + 93,2X_{20} + 406,7X_{21} \leq 2710000$$

II tip – materiale auxiliare:

$$4,6X_1 + 4,6X_2 + 4,6X_3 + 4,8X_4 + 4,8X_5 + 4,9X_6 + 4,9X_7 + 4,9X_8 + 4,8X_9 + 4,8X_{10}$$

2. Restricții privind folosirea capacității de producție:

$$\sum_{j=1}^n \beta_{fj} x_j \leq N_f, f=1 \dots F \quad (5.4)$$

3. Condiții privind calcularea indicatorilor totali:

$$\sum_{j=1}^n v_{dj} x_j - x_d = 0, d=1 \dots D \quad (5.5)$$

4. Condiții privind volumele minime și maxime de producție fabricată:

$$x_j \geq A_j', j=1..n \quad (5.6)$$

$$x_j \leq A_j'', j=1..n \quad (5.7)$$

5. Condiții de nenegativitate a variabilelor:

$$x_j \geq 0, j=1..n \quad (5.8)$$

$$x_d \geq 0, d=1..D \quad (5.9)$$

Sistemul de variabile:

$i=1 \dots m$ – indicele diferitor tipuri de materie primă, materiale auxiliare utilizate pentru fabricarea pâinii și a produselor de panificație;

m – numărul tipurilor de materie primă și materiale auxiliare;

$j=1 \dots n$ – indicele diferitor tipuri de producție finită – pâine și produse de panificație;

n – numărul tipurilor de producție finită – pâine și produse de panificație;

x_j – variabile - volumul căutat de pâine sau produse de panificație de tipul j ;

C_j – profitul obținut de la comercializarea unei tone de pâine sau produse de panificație de tipul j ;

a_{ij} – norma de consum a materiei prime de tipul i necesară pentru a fabrica o tonă de pâine sau alte produse de panificație de

Reieșind din aceste considerente H. Emmerson a elaborat principiile de conducere care, în opinia sa, ar contribui la o activitate înalt efectivă a oricărei întreprinderi și anume [111]:

1. Enunțarea unui scop clar și bine determinat, existența idealurilor și a orientării spre scopul urmărit;
2. Utilizarea rațională, economică și pricepută a tuturor resurselor;
3. Organizarea unei evidențe sistematice, operative și exacte;
4. Acomodarea condițiilor (a mediului ambiant) la nevoile angajaților;
5. Atragerea specialiștilor;
6. Reglarea proceselor;
7. Economicitatea normelor;
8. Standardizarea operațiilor;
9. Stimularea materială și morală pentru ridicarea productivității muncii.

Reieșind din cele expuse, conchidem că Emmerson a elaborat principiile ale eficacității, înțelegând că omul lucrează mai bine, dacă știe, cunoaște scopul ce urmează a fi atins. Autorul reliefează organizarea muncii din punctul de vedere al factorului uman. Prin munca sa Emmerson este considerat o punte de trecere de la Taylor la Fayol.

Concepția eficienței maxime o reîntîlnim și la economistul francez J. Klein. El afirmă că managementul are la bază următoarele principii [35]:

1. Căutarea permanentă a eficienței. Managementul presupune o viziune clară asupra viitoarelor acțiuni, dar și un studiu constructiv al acțiunilor trecute. Studiul constructiv al acțiunilor trecute este considerat factor de eficiență în sensul, că informațiile dobândite prin activitatea anterioară constituie puncte de sprijin ale acțiunilor viitoare;
2. Punerea în cauză a existentului reprezintă unul din principiile managementului care evidențiază necesitatea cercetării continue a performanțelor în vederea adaptării lor la noile condiții generale de evoluție în timp;
3. Organizarea sistemică – un alt principiu, considerat

fundamental al managementului, care arată că managerul nu trebuie să improvizeze, ci să acționeze metodic, organizat. Organizarea reprezintă un factor de securitate pentru viitor.

E de menționat și contribuția germanului M. Weber în desemnarea principiilor managementului, dat fiind faptul că știința sa se bazează pe ideea, că birocrația este o formă ideală sau “pură” de organizare. El delimitează cinci principii, și anume [111]:

1. Diviziunea clară a muncii, ce conduce la apariția specialiștilor înalt calificați;
2. Ierarhizarea nivelurilor de conducere, datorită căreia fiecare nivel situat mai jos este controlat de cel superior și i se supune;
3. Existența unei sisteme intercalate de reguli și standarde formale generalizate, ce asigură unicitatea îndatoririlor și coordonarea problemelor;
4. Impersonalitatea relațiilor în cadrul organizației, ce permite de micșorat efectul erorilor subiective;
5. Angajarea la lucru în strictă concordanță cu cerințele de calificare, ce va apăra lucrătorii de samovolnicia conducătorilor.

Spre deosebire de predecesori, M. Weber este un adept al regulilor, profesionalismului, ordinii, cu alte cuvinte adept al birocrației. Actualmente termenul birocrație este primit în sens negativ, fiind asociat cu reguli fără de sfârșit. Pe de altă parte, regulile și alte proceduri birocratice prevăd o cale standardă de colaborare cu lucrătorii. Fiecare își cunoaște câștigul și fiecare știe ce reguli există.

Nivelul de dezvoltare al științei managementului și fundamentele teoretice, preconizate pentru modelarea de ansamblu a sistemelor de management ale firmelor, au servit ca bază pentru elaborarea principiilor generale de către O. Nicolescu. El alcătuiește în acest fel un sistem, a cărui cunoaștere și aplicare este indispensabilă pentru toate cadrele de conducere, pentru întreg personalul implicat în managementul activității agenților economici [55]:

1. Principiul asigurării concordanței dintre parametrii sistemului de management al firmei și caracteristicile sale esențiale și

5.4. Argumentarea strategiilor propuse prin aplicarea modelelor economico-matematice

În scopul argumentării strategiilor de management recomandate pentru întreprinderile ramurii de panificație din Republica Moldova, s-au utilizat modelul economico-matematice care ar răspunde la întrebarea Poate întreprinderea dată să facă față Planului de dezvoltare strategică pentru anul 2013?

Orice model economico-matematic este alcătuit din trei părți:

1. Funcția-obiectiv;
2. Sistemul de condiții pentru desfășurarea procesului economic;
3. Condiția de nenegativitate a variabilelor.

Sarcina va fi următoarea: determinarea unui program de producție optim, care ar asigura, la recepția unor volume anumite de materie primă și ținând cont de capacitățile de producție existente, satisfacerea cererii consumatorilor în condițiile obținerii unui profit maxim de către întreprindere.

Modelul matematic de optimizare a programului de producție este următorul:

$$\text{De aflat planul } \pi = \{x_j, x_d\} \quad (5.1)$$

Drept criteriu de optimizare se folosește maximizarea profitului brut obținut de la comercializarea pâinii și a produselor de panificație. Conform acestui criteriu, **funcția obiectiv** are forma:

$$F(x) = \max \left\{ \sum_{j=1}^n C_j \times x_j \right\} \quad (5.2)$$

Sistemul de condiții și restricții:

1. Restricții privind utilizarea diferitor tipuri de materie primă și materiale auxiliare, reieșind din cantitatea disponibilă de fiecare tip:

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} x_j \leq b_i, \quad i=1 \dots m \quad (5.3)$$

permite colectarea și clasificarea informației pentru analiza strategică și elaborarea strategiilor și planurilor strategice alternative. Conform estimărilor autorilor primul audit strategic trebuie efectuat după 2-3 ani de la implementarea managementului strategic în cadrul întreprinderii, iar mai apoi se recomandă efectuarea acestuia o dată la 3-5 ani.

În literatura de specialitate se propune următoarea definiție pentru audit strategic: „este un tip de audit managerial, care cercetează perspectivele întreprinderii în întregime și asigură o evaluare complexă a situației strategice corporative [134].

Pe parcursul efectuării auditului strategic în cadrul unei întreprinderi de panificație trebuie evaluate următoarele aspecte ale managementului strategic: analiza situației economice curente; analiza managementului strategic; analiza mediului extern de afaceri și identificarea oportunităților și riscurilor; analiza mediului intern de afaceri și identificarea părților tari și slabe (după funcțiile întreprinderii); analiza factorilor-cheie de succes și a alternativelor strategice; recomandări de perfecționare a managementului strategic; evaluarea și controlul rezultatelor obținute.

Pentru realizarea auditului strategic într-o întreprindere de panificație este necesară elaborarea unui chestionar cu specificarea întrebărilor referitoare la domeniile evidențiate mai sus și o scară de evaluare pentru a aprecia punctajul total la capitolul managementului strategic al întreprinderii.

După părerea noastră, o întreprindere de panificație cu un sistem consolidat de practicare a managementului strategic poate avea un mod riguros formalizat de stabilire și de formulare a strategiei, ceea ce îi permite să pună la dispoziția specialiștilor întreprinderii un bogat material informațional, care le facilitează demersurile analitice și le permite să tragă concluzii pertinente privind activitatea economică.

ale mediului ambiant. Potrivit acestui principiu, este necesară o permanentă corelare, perfecționare, adaptare a sistemului de management al fiecărei firme la situația reală în cadrul lor și în contextul socio-economic în care își desfășoară activitățile;

2. Principiul managementului participativ, esența căruia se referă la implicarea personalului în exercitarea celor mai importante și complexe procese și relații de management. Participarea personalului la derularea proceselor și relațiilor de management e necesar să se realizeze diferențiat, cu un plus de intensitate la nivelul firmelor mari și mijlocii, în domeniile de activitate cu o complexitate și dinamism ridicat și pentru personalul cu nivel de pregătire superior;

3. Principiul motivării tuturor factorilor implicați în activitatea firmei. Motivarea puternică a factorilor implicați în activitățile firmei, corelată cu aportul potențial și efectiv la rezultatele obținute, trebuie să ghideze în permanență managementul firmei;

4. Principiul eficienței. Exprimă necesitatea modelării sistemelor de management al firmelor, astfel încât să se determine supraviețuirea și competitivitatea sa. De fapt, acest principiu sintetizează finalitatea precedentelor principii, relevând funcția-scop spre a cărei realizare trebuie să contribuie.

Cu totul sub alt aspect erau interpretate principiile conducerii de către adepții regimului totalitar. Literatura de specialitate în perioada dată se orientează în elucidarea următoarelor principii de conducere [132, p.21]:

1. Principiul unității conducerii politice și de producție, care îmbina, de fapt, coraportul dintre politică și economie în conducere. Acest principiu presupune că conducerea gospodărească a oricărui sector de producție trebuie să se înfăptuiască de pe poziția intereselor comune de stat;

2. Principiul centralismului democratic, reprezintă îmbinarea conducerii centralizate planificate de stat a întreprinderii cu dezvoltarea inițiativei creatoare a organelor locale și maselor în conducerea producției;

3. Principiul unității de comandă și colegialității. Este

nemijlocit legat de principiul centralismului democratic. Unitatea de comandă în procesul de producție presupune supunerea întregului colectiv voinței unei persoane – conducătorului, care poartă răspundere personală pentru lucrul încredințat. Principiul colegialității pe parcursul dezbaterilor asupra unor sau altor întrebări de producție, dă posibilitate de a scoate în evidență și a lua în considerație diferite opinii, lăsând în seama conducătorului alegerea și utilizarea concluziilor mai raționale;

4. Principiul caracterului științific, presupune necesitatea producerii sociale pe bază științifică ținând cont de cerințele legilor economice, ajunsurile științei și practicii înaintașe.

5. Principiul planificării în conducere reiese din necesitatea evidenței în lucrul conducătorilor și specialiștilor. Planificarea în lucru trebuie să fie în orice;

6. Principiul cointeresării materiale și morale în rezultatul muncii;

7. Selectarea corectă, repartizarea rațională și educarea cadrelor – reprezintă unul din principiile de bază în conducerea producției. De oamenii încadrați în munca de conducere, de cunoștințele lor, capacități, posibilități depinde mult succesul conducerii;

8. Principiul respectării legalității socialiste în conducere. Se rezumă la respectarea normelor de stat, îndeplinirea ordinii interne, regulilor ordinii interne, diferitor regulamente.

Rezumând expunerile asupra principiilor conducerii prezentate de către diferiți economiști remarcăm, că propunerile lor sunt în strânsă concordanță cu perioada de activitate, condițiile de muncă, dezvoltarea socială etc.

Se știe că principiile, ca fundamente teoretice ale oricărei științe, reies din metodologia sa de cercetare și investigare.

În concepția modernă *metodele* (“*metodos*”, în traducere din limba greacă înseamnă metodă de studiere, cunoaștere, teorie, învățătură) reprezintă totalitatea procedeelelor de cunoaștere, însușire din punct de vedere al teoriei și practicii, însușire sau rezolvare a unor situații concrete de producție.

Practicarea controlului strategic și a evaluării strategiei se înscrie, astfel, pe coordonatele tabloului de bord, bazat pe stabilirea și identificarea situațiilor în care decalajele de performanță apărute condiționează intervenția managerului, el rămânând inactiv atunci când decalajele se înscriu în limitele stabilite pentru nivelul respectiv. Dacă performanțele se înscriu în limite acceptabile, procesul de controlling se încheie și activitatea își urmează cursul ce a precedat evaluarea și controlul strategic. În caz contrar, se trece la modificarea planurilor și a obiectivelor strategice.

Pentru sistematizarea rezultatelor controlling-ului strategic efectuat, se propune ca managerul pe dezvoltarea strategică să elaboreze la sfârșitul anului de gestiune *Raportul anual referitor la dezvoltarea strategică a întreprinderii*, care va conține următoarele capitole:

1. Obiectivele raportului

2. Evaluarea situației în domeniul managementului strategic

2.1 Rezultatele principale ale diagnosticării strategice

2.2 Rezultatele implementării Planului anual de dezvoltare strategică și Planului de afaceri

2.3 Rezultatele Planului anual de implementare a strategiei

2.4 Rezultatele controlling-ului strategic în baza tabloului de bord

2.5 Alte rezultate ale implementării strategiei (aplicarea modelelor economico-matematice, a datelor secției economico-financiare etc.)

3. Propuneri referitor la perfecționarea managementului strategic

4. Aprobarea Planului de dezvoltare strategică pe anul viitor (și, eventual, a Planului de afaceri) și Planului de implementare a strategiei pe anul viitor.

5. Concluzii

6. Anexe (la necesitate)

De asemenea, se recomandă implementarea *auditului strategic* în cadrul întreprinderilor de panificație din Republica Moldova, care

prezentate într-o formă concisă, prestabilită, referitoare la principalele rezultate ale activităților firmei sau a unora dintre ele și la factorii principali ce condiționează derularea lor eficientă [63].

Înscrierea controlling-ului și evaluării strategice în sistemul tabloului de bord în cadrul întreprinderilor de panificație din Moldova presupune:

- selectarea informațiilor destinate diferitelor niveluri manageriale în funcție de competențele decizionale stabilite pentru fiecare nivel;
- existența unui sistem informațional pentru conducere bine structurat, riguros, în care să se precizeze informațiile care circulă, sursele acestora, circuitele și destinatarii lor, mai ales pentru domeniile-cheie ale activității organizației.

Pentru întreprinderile de panificație din Republica Moldova se recomandă utilizarea tabloului de bord în baza modelului BSC din Anexa 13. Se propune de a elabora un astfel de tablou de bord trimestrial și anual pentru a avea posibilitatea de a efectua schimbări strategice, la necesitate, pe parcursul anului (tabelul 5.5).

Tabelul 5.5. Modelul de tablou de bord pentru controlling-ul strategic la întreprindere de panificație (conform modelului BSC)

Indicatori	Trim. I	Trim. II	Trim. III	Anual
Grupa FINANȚE				
1				
....				
Grupa CLIENȚI				
1				
....				
Grupa PROCESE INTERNE				
1				
....				
Grupa PERSONAL ȘI INOVAȚIE				
1				
...				

Sursa: Elaborat de autor.

Metodele științei managementului provin din însăși complexitatea obiectului științei date, ca o îmbinare de analize, sinteze, inducții și deducții.

Prin analize se înțelege descompunerea unui întreg în elementele sale componente, sinteza identifică acea operație logică care reunește laturile izolate anterior de analiză, inducția este metoda de stabilire a unei concluzii de la particular la general, iar deducția reprezintă construcția inversă. Folosindu-ne de aceste metode ale cunoașterii, vom încerca să identificăm principiile managementului, respectând următoarele restricții: universalitatea, necesitatea și primordialitatea acestora.

Principiile managementului, de altfel, ca și oricare categorie economică nu sunt statice, ci dimpotrivă sunt dinamice, schimbându-se sub influența tuturor factorilor posibili într-o economie liberă. În opinia autorului, în condițiile unei economii de piață bine dezvoltate, principiile cele mai reprezentative ale managementului sunt:

1. *Enunțarea scopului.* Numai având un scop clar, bine determinat poate fi elaborată o strategie corectă de conducere a oricărei întreprinderi;

2. *Conducerea științifică.* Scoaterea în evidență a posibilităților reale, capacitatea depistării problemei cheie, precum și concentrarea atenției și eforturilor colectivului asupra ei, determinarea strategiilor individuale pentru fiecare obiect condus – toate acestea determină principiul științific al conducerii. Totodată trebuie să asigure studierea, generalizarea și realizarea experienței avansate din țară și din străinătate;

3. *Justa selectare, repartizare, promovare și formare profesională a personalului.* Alegerea și repartizarea cadrelor trebuie efectuată în strânsă concordanță cu abilitățile fizice și intelectuale ale fiecărui individ. Pentru a asigura o productivitate maximă a fiecărui lucrător, el trebuie instruit pentru fiecare loc de muncă în parte;

4. *Diviziunea muncii.* Oferă posibilitatea obținerii specialiștilor înalt calificați într-un anumit domeniu, dat fiind faptul că fiecare lucrător sau grup de lucrători este orientat în permanență spre îndeplinirea unora și aceluiași sarcini;

5. *Stimularea materială și morală a muncii.* Stimularea ca principiu de management, exprimă necesitatea unei asemenea stabiliri și utilizări a stimulentele materiale și morale de către factorii decizionali, încât să asigure o împlinire armonioasă a intereselor tuturor părților implicate;

6. *Asigurarea eficienței și eficacității.* Eficacitatea reprezintă eficiența externă ce enunță atingerea scopurilor întreprinderii. Ea formează unul din criteriile rezultativității sistemului organizațional, deoarece concentrează atenția asupra volumului producției. *Eficiența* reprezintă o categorie internă, economicitatea, ce determină utilizarea cea mai potrivită a resurselor și optimizarea proceselor în întreprindere. Ea poate fi exprimată în felul următor:

Resursele destinate consumului

Resursele consumate de fapt
 eficiența e determinată pe calea simplei confruntări a resurselor care trebuie să fie utilizate pentru atingerea anumitor scopuri și îndeplinirea lucrărilor concrete, cu resursele ce au fost consumate de fapt. Astfel, eficiența reprezintă o unitate de măsură ce caracterizează rezultativitatea sistemului organizațional în ceea ce privește cheltuielile.

În final, e necesar să menționăm, că la folosirea principiilor managementului la etapa actuală trebuie accentuată importanța luării lor în considerare permanent și intens, a integrării lor organice, având în vedere obiectivele și conținutul restructurării socio-economice a Republicii Moldova în procesul de tranziție spre o economie de piață democratizată.

1. controlul procesului de realizare a strategiei globale;
2. elaborarea și dezvoltarea sistemului informațional al managementului strategic;
3. monitorizarea sistemului indicatorilor strategici, inclusiv pentru mediul extern și cel intern.

În figura 5.4 este prezentată schema principală a procesului de controlling strategic.

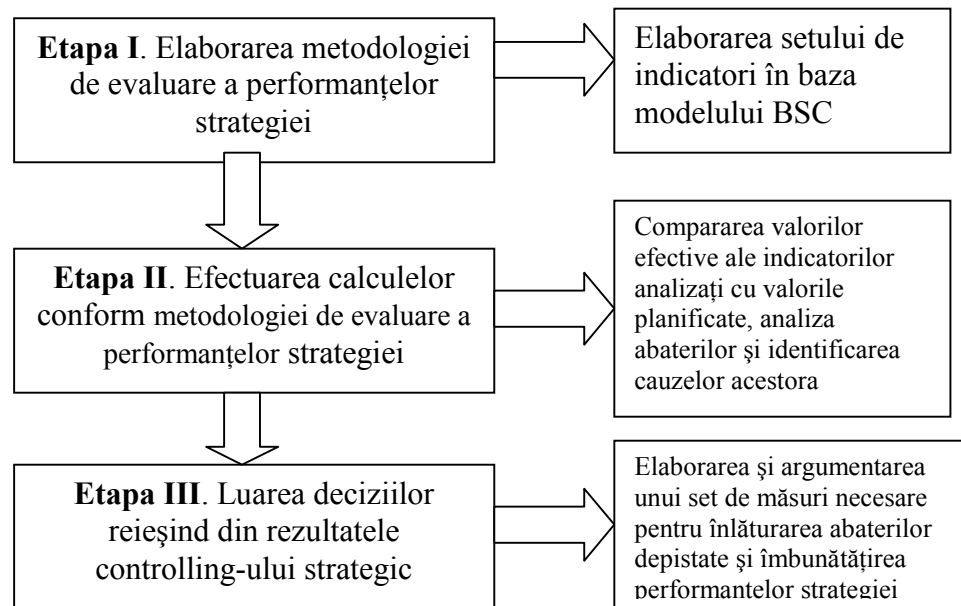


Fig. 5.4. Schema procesului de controlling strategic pentru întreprinderile de panificație din Republica Moldova

Sursa: Elaborat de autor.

Pentru instituirea unui controlling strategic în cadrul întreprinderilor de panificație din Republica Moldova este necesară atât proiectarea unui sistem informațional, care să reflecte gradul de realizare a obiectivelor strategice, precum și cauzele care au generat abateri, cât și utilizarea *tabloului de bord*.

Tabloul de bord este un ansamblu de informații curente,

sunt recomandate următoarele acțiuni:

1. *Elaborarea și implementarea sistemului informațional* adecvat, care ar furniza managerilor informații complete, relevante și oportune cu privire la rezultatele aplicării strategiei;

2. *Schimbarea unei (unor) strategii funcționale*, ceea ce presupune adoptarea unui nou plan de alocare a resurselor și modificarea planurilor de dezvoltare strategică în vederea îmbunătățirii modului de desfășurare a activității;

3. *Modificarea obiectivelor*. În multe cazuri, stabilirea obiectivelor strategice se face potrivit unor previziuni optimiste, situație în care decalajele de performanță se datorează nu atât prestației deficitare, cât fixării unui nivel prea înalt al obiectivelor.

Controlling-ul strategic este un subsistem al managementului strategic care coordonează funcțiile analizei strategice, formării obiectivelor, planificării și corectării strategiei, controlează funcționarea întregului sistem, precum și dezvoltă și monitorizează subsistemul asigurării informaționale strategice.

Considerăm, că procesul controlling-ului strategic în întreprinderile de panificație presupune două faze:

- *compararea* prin care se determină gradul de corespundere a performanței actuale sau reale cu standardul performanței. Managerii trebuie să precizeze abaterile acceptabile, iar când din comparație rezultă abateri innacceptabile este necesar să se ia măsuri de redresare a situației;

- *corectarea* implică două momente decizionale, și anume: modelarea performanței și modificarea planurilor strategice și standardele de performanță.

Sistemul de controlling strategic trebuie să fie cuprinzător și să prezinte sensibilitatea necesară pentru a surprinde, la momentul oportun, manifestarea în orice zonă a activității întreprinderii abateri de la Planul de dezvoltare strategică. Pe această bază, sistemul de control avertizează managerii despre posibilitatea producerii unor schimbări.

Astfel, la funcțiile de bază ale controlling-ului strategic se referă:

1.3. Funcțiile managementului în condițiile economiei de piață

După cum rezultă din definiția dată anterior, managementul, ca proces dinamic, avînd la bază principii, metode și prevederi științifice, implică existența unor activități grupate în cadrul unor funcții, ce sunt efectuate într-o anumită succesiune, imprimîndu-i procesului de conducere un caracter ciclic. Cuvîntul “funcție” (din latină *functio*) semnifică obligație, cerc de activitate, instituire, rol. Funcțiile managementului reprezintă direcțiile activității de conducere, ce permit de a întreprinde o acțiune oarecare asupra obiectului condus cu scopul realizării obiectivelor propuse.

Pentru prima oară, procesele de management au fost analizate de către H. Fayol, în cadrul lor fiind definite cinci funcții principale – previziunea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul. Pe parcursul timpului, au fost formulate o serie de variante privind funcțiile conducerii, adeseori acestea confundîndu-se cu tehnicile de conducere sau chiar cu funcțiile întreprinderii. Viziunea lui Fayol a rămas a fi cea mai realistă, în pofida survenirii modificărilor generate de progresul înregistrat în organizarea întreprinderilor și în baza tehnico-materială utilizată. Ulterior, specialiștii au partajat diferit procesul de conducere stabilind parțial alte funcții.

Astfel, M. Mescon desemnează patru funcții de conducere, și anume – planificarea, organizarea, motivarea și controlul [128]. Planificarea este considerată bază a tuturor deciziilor de conducere, funcțiile de organizare, motivare și control fiind orientate în exclusivitate spre elaborarea celor mai reale planuri. Organizarea necesită o ordine stabilă de reglare a sistemului de conducere și cel condus, pînă la stabilirea drepturilor și obligațiilor persoanelor de conducere și executaților, determinarea caracterului relațiilor dintre colectivele și subdiviziunile de muncă, precum și în interiorul lor. Motivarea reprezintă procesul de stimulare către activitatea orientată la atingerea obiectivelor personale și celor ale întreprinderii. Ea se bazează pe amplificarea satisfacțiilor personalului din participarea la procesul muncii, ca urmare a realizării sarcinilor atribuite, în condițiile în care nivelul sarcinilor obligatorii de realizat sunt

accesibile majorității executanților.

Procesul de conducere este însoțit inevitabil de anumite incertitudini, cauzate de neîndeplinirea planurilor propuse, nedelegarea corectă a îndatoririlor și responsabilității, motivarea uneori incorectă a oamenilor pentru atingerea scopurilor propuse, schimbările ce survin în mediul înconjurător și impun întreprinderile să se adapteze etc. Pentru ca conducerea oricărei întreprinderi să reușească să-și atingă obiectivele, să depisteze erorile admise, e necesar controlul. Controlul, simplu spus, este procesul prin intermediul căruia conducerea întreprinderii determină corectitudinea deciziilor luate și necesitatea corectării lor.

Un alt autor, R. Daft, în definiția managementului propusă, desemnează la fel patru funcții de conducere [112]. Spre deosebire de Mescon, el substituie funcția de motivare cu cea de comandă, considerând-o mai cuprinzătoare. În contextul acestei funcții se include comunicarea scopurilor întreprinderii angajaților și cointeresarea lor întru atingerea obiectivelor propuse la nivel maxim, totodată presupunând și dreptul conducătorului de a da dispoziții obligatorii subordonaților săi în virtutea autorității cu care este investit.

Funcția de comandă o reîntâlnim și la autorul român I. Alecu [3]. El, spre deosebire de predecesori, desemnează cinci funcții de conducere, adăugând-o pe cea de coordonare. Această funcție are ca scop asigurarea fluxului și a unității de acțiune, constând în armonizarea și sincronizarea activităților, direcționarea unitară a eforturilor, corelarea activității cadrelor situate pe diferite trepte ierarhice.

Cinci funcții de conducere propune și O. Nicolescu. În accepția sa acestea sunt: previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea și control-evaluarea [55]. Autorul substituie funcția de planificare, de altfel ca și Alecu, cu cea de previziune, considerând că ea reprezintă ansamblul proceselor de muncă prin intermediul cărora se determină principalele obiective ale întreprinderii. În opinia sa, stabilirea planurilor se include în funcția de previziune.

Remarcăm încă o funcție nouă propusă de către Nicolescu și

• Perspectiva personal și inovare (Cum ne susținem capacitatea de a ne adopta și îmbunătăți performanțele?).

În Anexa 13 este propusă aplicarea modelului BSC pentru evaluarea performanțelor strategiei în cadrul întreprinderilor de panificație din Republica Moldova reieșind din specificul acestora. Este de menționat, că indicatorii propuși în acest model pot fi modificați cu alți indicatori relevanți în dependență de tipul strategiei, adoptate de către întreprindere.

Evaluarea din punct de vedere cantitativ a eficacității strategiei poate fi realizată comparând rezultatele înregistrate în urma aplicării acesteia cu cele planificate în Planul de dezvoltare strategică al întreprinderii, cele obținute de brutărie înaintea angajării ei în procesul aplicării, precum și cu rezultatele concurenților principali. În modelul BSC (anexa 13), propus la compartimentul *obiective planificate* s-au indicat valorile optime sau trendurile pozitive de dezvoltare. Totodată, fiecare întreprindere trebuie să-și planifice la începutul anului de gestiune indicatorii propuși pentru modelul BSC.

În viziunea noastră, este importantă evaluarea strategiei și din punctul de vedere *calitativ*, care reflectă integritatea acesteia și caracterul sistemic, precum și argumentarea și corespunderea situației reale. Cel mai popular model de evaluare a fost dezvoltat de Seymour Tilles și s-a axat pe următoarele întrebări pe care trebuie să și le înainteze cel ce implementează o strategie [65]:

- Este strategia aleasă consistentă?
- Există concordanță între strategia aleasă și mediul înconjurător?
- Există resurse disponibile pentru susținerea strategiei?
- Riscul asumat este acceptabil?
- Este corespunzător orizontul de timp al strategiei?
- Este realizabilă strategia aleasă?
- Este strategia în concordanță cu sistemul de valori al celor ce o formulează?
- Este strategia social responsabilă?

Pentru îmbunătățirea performanțelor strategiei de management, adaptate de întreprinderile de panificație din Republica Moldova,

funcționării întreprinderii de panificație. În general, pe parcursul implementării, se recomandă evaluarea performanțelor strategiei atât cu suportul aspectelor cuantificabile, cât și a celor necuantificabile, generate de operaționalizarea strategiilor.

Cea mai relevantă evaluare pe termen lung este, neîndoielnic, cea *cantitativă*, care evidențiază, în limbajul riguros al cifrelor, capacitatea strategiei de a genera rezultate care relevă îmbunătățirea sau înrăutățirea situației economico-financiare a întreprinderii și a poziției ei competitive.

În rezultatul studierii esenței mai multor metode, instrumente și matrice de analiză strategică, identificate în literatura de specialitate, în opinia noastră, cea mai potrivită metodă pentru evaluarea performanțelor strategiei este *Balanced Scorecard (BSC)*, creată în a.1992 de David P.Norton și Robert Kaplan de la Harvard Business School [154].

Balanced Scorecard este un sistem de management care permite organizației să-și determine viziunea și strategia și să le transforme în acțiuni concrete. Metoda se bazează pe o abordare ponderată între diferite perspective și are ca scop transferul ponderii de pe managementul financiar pe termen scurt către managementul strategic pe termen lung. BSC oferă feed-back cu privire la procesele interne și la rezultatele externe în scopul îmbunătățirii continue a performanțelor și rezultatelor din punct de vedere al strategiei.

Conceptul Balanced Scorecard sprijină planificarea strategică și implementarea prin coordonarea activităților tuturor părților organizației în jurul unor obiective comune și prin crearea unui instrument de evaluare și îmbunătățire a strategiei. Indicatorii de performanță sunt creați pentru a facilita fixarea obiectivelor și măsurarea rezultatelor în ariile critice pentru realizarea strategiei. Astfel, evaluarea performanțelor strategiei cu suportul metodei BSC poate fi efectuată cu ajutorul a 4 grupe de indicatori:

- Perspectiva financiară (cum ne percep acționarii?);
- Perspectiva clienți (Cum ne percep clienții?);
- Perspectiva procese interne (În ce procese trebuie să excelăm pentru a avea succes?);

anume, cea de antrenare, care încorporează ansamblul proceselor de muncă, prin care se determină personalul întreprinderii să contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor planificate, pe baza luării în considerație a factorilor care-l motivează. Deci, fundamentul antrenării îl constituie motivarea.

Niculescu completează funcția de control cu cea de evaluare, desemnând o funcție nouă – control-evaluare. În susținerea afirmației sale, el afirmă că evaluarea încheie ciclul procesului de management, premergând previzionarea de noi obiective, efectuarea reorganizărilor etc.

Alt autor român, L. Sîmbotin, delimitează la fel cinci funcții de conducere, cu unele devieri față de variantele analizate anterior [85]. Astfel, el completează funcția de previziune cu cea de planificare, numind-o previziune-planificare. Totodată autorul introduce o funcție nouă – funcția de decizie, ce cuprinde activitățile de adoptare a deciziilor, fundamentarea lor tehnică și economică, precum și transmiterea acestora sistemului operațional pentru a fi transpuse în viață, în scopul realizării obiectivelor propuse.

Noi considerăm, că decizia nu reprezintă o funcție, întrucât rezultatul procesului decizional se concretizează în cadrul fiecărei funcții a managementului. Decizia constituie punctul central al activității de management.

O funcție absolut nouă a fost accentuată de profesorul E. Hrișcev și anume funcția de restructurare, funcție ce include dirijarea procesului de organizare și evoluție tehnică a firmei în legătură cu modificările survenite din mediul exterior, în scopul redresării ei financiare [39].

În opinia noastră, restructurarea nu este într-adevăr reprezentativă pentru a fi considerată o funcție a managementului. Aceasta reprezintă mai mult o acțiune de moment în condiții extreme, manifestându-se doar pe parcursul unei perioade a activității organizației.

Autorii ruși N. Pilicev și A. Vasiliev introduc pe lângă planificare, organizare, coordonare și control – funcția de reglare [132]. Funcția dată, în concepția lor, presupune asigurarea susținerii

obiectului și subiectului condus în anumite limite stabilite, precum și lichidarea devierilor posibile de la planurile enunțate.

Deci, după cum remarcăm, pe parcursul evoluției științei manageriale, gândirea lui Fayol a fost denaturată, unii autori introducând așa funcții ca antrenarea, decizia, dirijarea, restructurarea etc.

Din punctul nostru de vedere, apreciem că următoarea delimitare satisface cel mai bine cerințele etapei actuale de dezvoltare economică, și anume:

- Planificarea – ce e de făcut și cum de realizat;
- Organizarea – cum de utilizat rațional toate resursele;
- Comanda – punerea în aplicare a planurilor și programelor;
- Motivarea – cointeresarea personalului în corespundere cu interesele organizației;
- Controlul – verificarea modului cum se desfășoară îndeplinirea obiectivelor.

În esență, **planificarea** semnifică stabilirea și fundamentarea pe baza studiilor speciale întocmite și a analizelor efectuate, a obiectivelor și sarcinilor de realizare a acestora, precum și a resurselor necesare pe o perioadă determinată, potrivit planului – anual, semestrial, trimestrial, lunar – pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite.

Mai putem defini planificarea ca “procesul de definire a scopurilor și deciziilor cu elaborarea tehnologiei corespunzătoare de realizare” [121]. În acest context, planificarea fixează sarcinile ce urmează a fi îndeplinite și indică mijloacele pentru atingerea țelului, fiind o activitate managerială necesară și permanentă, alături de strategie și politică.

Planificarea businessului poate fi împărțită în două mari categorii: planificarea strategică de lungă durată și planificarea tactică de scurtă durată.

La prima categorie se referă planificarea strategică care este, în primul rând, legată cu prognozarea și asigurarea acelor căi, pe care se va dezvolta businessul în perspectiva de lungă durată, în scopul obținerii anumitor avantaje în urma schimbărilor presupuse ce vor avea

5.3. Elaborarea metodologiei de evaluare a performanțelor strategiei de management și implementarea controlling-ului strategic

Etapa finală de realizare a managementului strategic în întreprinderile de panificație din Republica Moldova constituie – **evaluarea performanțelor strategiei și controlling-ul strategic**. În procesul aplicării modelului de management strategic, obiectivele și procedurile care ghidează acțiunile potrivit prevederilor planurilor strategice nu pot asigura conformitatea deplină a rezultatelor acestor acțiuni cu standardele fixate, fiind necesare controlling-ul strategic și evaluarea strategiei.

Controlling-ul strategic și evaluarea performanțelor strategiei au drept scop verificarea dacă eforturile contribuie la buna funcționare a ansamblului și la realizarea modelului de management strategic, să pună în evidență fezabilitatea acestuia în raport cu potențialul și capacitatea de acțiune a întreprinderii, precum și cu schimbările imprevizibile din mediul înconjurător. Totodată, ele asigură identificarea erorilor sau discrepanțelor ce pot parveni în procesul de implementare și, în consecință, permit aplicarea corecțiilor sau revizuirilor ce se impun asupra strategiei, asigurându-se, astfel, conexiunea inversă [65].

Potrivit modelului managementului strategic, elaborat de autor în figura 5.2, strategiile înregistrează anumite performanțe economice și manageriale, se constată abateri față de Planul de dezvoltare strategică, abaterile se măsoară și se localizează prin controlling-ul strategic, pe această bază corectându-se planurile de dezvoltare strategică, precum și performanțele strategice ale întreprinderilor de panificație. *Astfel, evaluarea performanțelor strategiei implică măsurarea rezultatelor acțiunilor întreprinse, iar controlling-ul strategic apare ca o comparație între rezultatele dorite și cele obținute.*

Evaluarea performanțelor strategiei trebuie estimată în raport cu anumite criterii și indicatori, cu referire explicită la factorii-cheie de influență și evidențierea impactului pe termen lung asupra

panificației din Republica Moldova necesită nu numai stabilirea poziției ocupate de întreprindere pe piață, ci și a poziției în care își propune să ajungă în viitor, ceea ce necesită nu numai analiza, ci și prognoza evoluției tuturor factorilor ce pot avea incidență asupra întreprinderii.

În viziunea autorilor principiile fundamentale ale modelului de management strategic, propus pentru ramura panificației autohtone sunt:

- *dinamismul* ce ține cont de schimbările în interiorul întreprinderii/mediului extern al acesteia;
- *caracterul iterativ* presupune anumite etape consecutive și logice de formulare a strategiei potrivite;
- *caracterul integrator* – armonizarea tuturor elementelor specifice managementului strategic într-o concepție unitară;
- *caracterul participativ* – reușita procesului de management strategic depinde de implicarea efectivă și substanțială a tuturor cadrelor manageriale la definirea strategiilor și a planurilor strategice, precum și a întregului personal al întreprinderii la aplicarea acestora și la evaluarea rezultatelor obținute în urma aplicării.

În același timp, modelul de management strategic trebuie să permită întreprinderilor de panificație să fie unice și să nu imită pe altele. O strategie bună determină concomitent diferențierea întreprinderilor și optimizarea activității acestora. Strategia trebuie să asigure întreprinderii „transparentă”, din punctul de vedere al cunoașterii problemelor abordate de către toți cei implicați în activitățile sale. Transparența strategiei și a managementului în general este fundamentul funcționării competitive, care, în prezent, se bazează pe conlucrare în cadrul întreprinderilor și pe contacte strânse cu clienții, furnizorii, acționarii etc.

loc pe piața produselor și serviciilor existente, în vederea utilizării noilor posibilități comerciale și performanțelor tehnologice indiferent de apariția lor [130]. În acest tip de planificare poate fi studiat un interval de timp de zece și mai mulți ani, anume atunci, când întreprinderea activează în așa ramuri, pentru care este necesară o perioadă mai mare de “coacere” a investițiilor până la starea, când ele vor începe a contribui la obținerea veniturilor. Spre exemplu, plantațiile multianuale din agricultură, industria de prelucrare a produselor agricole. În aceste condiții sarcina planificării strategice este aprecierea viitorului îndepărtat din punct de vedere economic. Planificarea strategică prezintă în sine un set de decizii și acțiuni, întreprinse de conducerea întreprinderii, ce urmează să conducă la elaborarea unor strategii specifice, care la rândul său să asigure atingerea scopurilor întreprinderii. După P. Lorange, planificarea strategică cuprinde patru tipuri de activități: distribuirea resurselor, adaptarea la mediul exterior, coordonarea internă și previziunea strategică organizațională [158, p.2].

Distribuirea resurselor cuprinde procesul de repartizare a resurselor limitate ale întreprinderii cum sunt fondurile, forța de muncă și experiența tehnologică. Adaptarea la mediul înconjurător cuprinde toate acțiunile cu caracter strategic care sunt menite pentru îmbunătățirea relațiilor întreprinderii cu mediul înconjurător. Coordonarea internă este îndreptarea activității strategice întru identificarea aspectelor slabe și tari cu scopul unei integrări eficiente a operațiunilor interne. Previziunea strategică organizațională, în opinia noastră, este activitatea ce presupune perfecționarea sistematică a modului de gândire a managerilor prin crearea a astfel de întreprinderi, ce sunt dirijate pe baza experienței decizionale din trecut.

Vorbind despre planificarea strategică, ar fi greșit să evităm însăși noțiunea de strategie. Strategia reprezintă în sine un plan complex detaliat, multilateral, prevăzut pentru a asigura îndeplinirea misiunii organizaționale și atingerii scopurilor ei.

În mod evident și esențial procesul de planificare se construiește pe misiunea organizațională, respectiv rostul sau rațiunea fundamentală de existență a întreprinderii. Misiunea exprimă rostul

de bază unic al activităților desfășurate de întreprindere, care o face să se delimiteze în mod clar de altele de același tip.

O altă categorie a planificării businessului este planificarea tactică de scurtă durată, care “reflectă situația reală stabilită la moment pe piață și care determină planurile de producție anuale” [130]. Această planificare cuprinde o perioadă relativ mai mică de timp, de regulă, nu depășește un an și tinde să aprecieze perspectivele curente ale businessului și să planifice în corespundere cu ele activitatea întreprinderii, pentru utilizarea cea mai eficientă a resurselor existente în vederea obținerii veniturilor maxime, ținând cont de posibilitățile maxime ale pieței. Planificarea dată necesită aprecierea permanentă a celor căi, care vor duce la atingerea scopurilor planificării strategice, precum și determinarea criteriilor aprecierii de mai departe a activității întreprinderii.

E necesar de concretizat că, deseori, în literatura de specialitate, în comportamentul managerilor întâlnim exagerări sau mai corect spus concepții greșite privind planificarea ca funcție a procesului de conducere:

– planificarea care probează sau demonstrează odată inexactități, respectiv nerealizarea obiectivelor ar reprezenta risipă de timp și efort managerial. Noi considerăm, însă, că finalitatea rezultată din planificare reprezintă numai unul din obiectivele ei. Desigur, procesul însăși de planificare poate fi valoros, chiar dacă prin el nu ne atingem scopurile propuse. Clasificarea și definirea obiectivelor pot fi semnificative prin ele însele, deoarece managementul care realizează o bună activitate de planificare, va minimiza posibilitatea direcționării greșite a energiilor organizaționale. Neatingerea obiectivelor poate fi determinată de alți factori;

– planificarea ar elabora decizii viitoare. Planificarea nu elaborează decizii viitoare, ci este interesată cu impactul, influența deciziilor curente asupra evenimentelor viitoare. Astfel, în timp ce planificarea, ca proces, este interesată cu viitorul, deciziile planificării sunt elaborate și luate în prezent;

– planificarea ar putea elimina schimbarea. Susținem că planificarea nu poate elimina sau evita schimbarea. Schimbările vor

• Analiza eficienței strategiei aprobate în contextul reflectării asupra dezvoltării economice a întreprinderii;

• Comunicarea tuturor subdiviziunilor despre strategia adoptată și rezultatele implementării acesteia în întreprindere, precum și dezvoltarea unei culturi organizaționale care să contribuie la implementarea eficientă a strategiei;

• Elaborarea documentației privind dezvoltarea strategică a întreprinderii etc.

Ținând cont de specificul activității managerului pe dezvoltarea strategică, considerăm cel mai eficient ca acesta să fie subordonat Directorului General al întreprinderii (similar cu Managerul Calității).

Actualmente, piața serviciilor managementului strategic în Republica Moldova se află la etapa inițială de dezvoltare. Acest lucru poate fi explicat prin deficitul specialiștilor în domeniul managementului strategic și competențele slabe ale firmelor de consultanță în acest domeniu. În general, se consideră că activitatea cu privire la elaborarea și dezvoltarea strategiei corporative se referă la o categorie de muncă intelectuală dificilă, iar experiența mondială confirmă faptul că atragerea unor firme de consultanță sau consultanți individuali în formarea și implementarea managementului strategic într-o întreprindere este binevenită și utilă. De asemenea, procesul de pregătire a implementării strategiilor în întreprinderile de panificație din Republica Moldova presupune implicit o pregătire a managerilor, condiționată atât de multitudinea, cât și de complexitatea și dificultatea schimbării ce urmează a fi operate.

În Anexa 12 este prezentat *Planul de acțiuni de implementare a strategiei la SA Combinatul de pâine din Bălți pentru anul 2013*. În planul respectiv se conțin principalele activități pe care trebuie să le întreprindă, în special, la etapa inițială de introducere a managementului strategic, SA Combinatul de pâine din Bălți pentru a implementa cu succes strategia propusă și Planul de dezvoltare strategică. Acțiunile respective țin de diferite domenii: cultura organizațională, managementul, motivarea angajaților, controlling-ul etc.

Elaborarea modelului de management strategic pentru ramura

strategică al unei întreprinderi de panificație trebuie să fie luate în considerație și la elaborarea *Bugetului de exploatare anual*.

În cadrul procesului managementului strategic etapa formulării strategiei este urmată de cea a **implementării strategiilor globale și funcționale (parțiale)**. Implementarea strategiilor este un proces unic, irepetabil, care reclamă din partea managerilor cunoașterea temeinică a tuturor cerințelor procesului de implementare, stabilirea atentă a acțiunilor prioritare pe care trebuie să le întreprindă și a celor care le vor succeda.

Reieșind din practica mondială, menționăm, că în majoritatea organizațiilor, de talie mare și mijlocie, din lume există o subdiviziune specializată în dezvoltarea strategică. În dependență de mărimea organizației și importanța acordată managementului strategic, funcțiile privind dezvoltarea strategică pot fi realizate de către o direcție, departament, manager pe dezvoltarea strategică sau consilier strategic.

În contextul celor expuse, pentru întreprinderile de panificație din Republica Moldova, de talie mare și mijlocie, orientate spre o dezvoltare stabilă pe piață și îmbunătățirea performanțelor sale economice, se recomandă introducerea postului de *manager pe dezvoltare strategică sau consilier strategic*.

Funcțiile managerului pe dezvoltare strategică/consilier strategic trebuie să fie următoarele:

- Implementarea unui model eficient al managementului strategic ca un subsistem al managementului întreprinderii;
- Efectuarea periodică a diagnosticării strategice a întreprinderii după o metodologie concretă;
- Formularea strategiei globale a întreprinderii și elaborarea Planului anual de dezvoltare strategică;
- Asigurarea implementării eficiente a strategiei în conformitate cu Planul anual de dezvoltare strategică;
- Evaluarea performanțelor economice și manageriale ale strategiei aprobate, cu suportul unei metodologii concrete;
- Efectuarea controlling-ului strategic și formularea recomandărilor pentru corectarea strategiei aprobate;

avea loc indiferent de ceea ce face sau întreprinde managementul. Managementul se angajează în planificare pentru a anticipa schimbările și să dezvolte cel mai eficient și eficace răspuns sau reacție la ele.

Procesul de planificare, ca o funcție a managementului, parcurge următoarele etape (fig. 1.3):

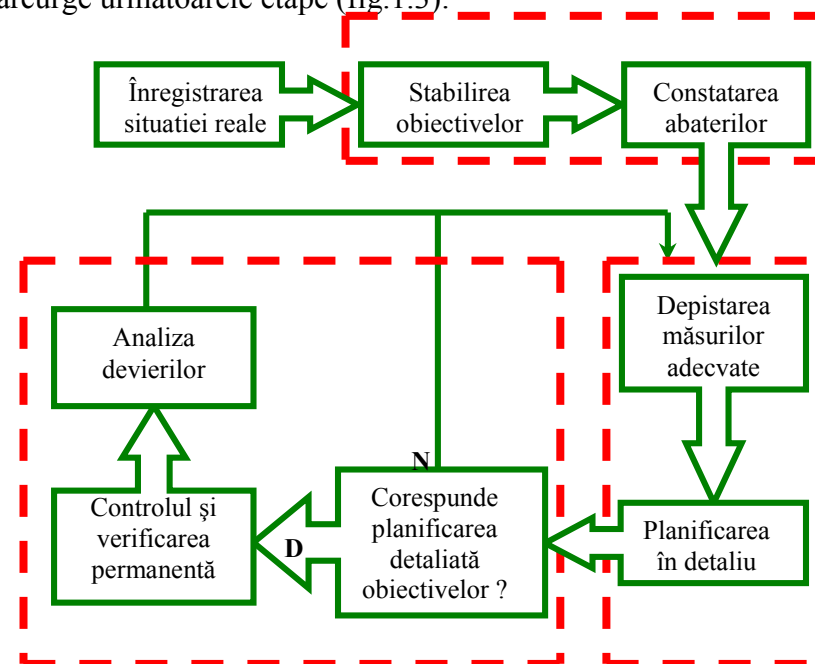


Fig. 1.3. Desfășurarea procesului de planificare

Sursa: Elaborată de autori.

Deci, procesul de planificare cuprinde:

1. Înregistrarea situației de fapt, prin aceasta înțelegându-se cunoașterea exactă a situației reale a întreprinderii la momentul întocmirii planului. Ea presupune, deci, definirea clară a condițiilor în momentul începerii activității. Această situație poate fi prezentată mai exact prin analiza datelor disponibile din ultimii trei-cinci ani. Situația de fapt reprezintă condiția primordială pentru stabilirea obiectivelor reale.

2. Stabilirea obiectivelor. Obiectivele trebuie să fie realiste și

să fie corelate și cu tendința evoluției din ultima perioadă, adică a evoluției previzionate pentru perioada curentă pe baza celei anterioare. Trebuie pornit de la faptul că planificarea nu determină imediat o schimbare de evoluție. De regulă, primele reacții apar în decursul unei perioade medii. Dacă se compară obiectivul stabilit cu situația reală, poate rezulta o suprapunere a obiectivului cu realizatul, ce iscă un decalaj între cele două.

3. Constatarea abaterilor dintre evoluția normală a realizărilor și obiectivelor stabilite. Aceste abateri între obiectiv și realizat trebuie și pot fi eliminate cu ajutorul unei diversități de măsuri.

4. Depistarea măsurilor adecvate pentru înlăturarea eventualelor erori. Se precaută o etapă de concepție în care se aleg metode de atenuare a decalajelor în timpul necesar atingerii obiectivului stabilit. La această etapă este necesară evaluarea tuturor posibilităților, metodelor prin intermediul cărora se pot realiza în mod realist obiectivele presupuse și planificabile, adică să fie posibilă concretizarea fiecărei măsuri în parte.

5. Planificarea în detaliu a activității. La această etapă se cuantifică obiectivul întreprinderii, ținând cont de evoluția generală, prin intermediul măsurilor determinate în faza anterioară. Fraze “sinucigașe” ca “nimic nu poate fi planificat, totul este întâmplător” sunt inutile în activitatea concretă și, ca atare, trebuie respinse și considerate nevalabile și fără valoare. Este evident că o planificare eficientă este posibilă dacă sunt utilizate metode corespunzătoare.

6. O planificare realistă reprezintă premisa realizării obiectivului planificat. Dacă planificarea detaliată arată că apare un nou decalaj între rezultatele planificării și obiective, atunci trebuie revizuite măsurile prevăzute pentru atingerea obiectivelor și respectiv planurile. Așadar, este necesară o permanentă corelație obiectiv-plan. Dacă planul și obiectivul se suprapun, planificarea se consideră acceptată.

7. Controlul și verificarea permanentă în perioada de plan (comparația plan/realizat). Verificarea pe parcursul perioadei de plan creează posibilitatea depistării din timp a eventualelor abateri, jucând rolul unui sistem de “alarmă”.

perioadă medie și lungă. La capitolul „Descrierea afacerii” trebuie de indicat și strategia întreprinderii ce urmează a fi implementată în următorii 3-5 ani. În dependență de această strategie se formează Planul de marketing, Planul de producere, Planul de personal, Planul financiar etc.

În continuare, vom formula componentele strategiilor recomandate pentru întreprinderile de panificație din Republica Moldova. În calitate de exemplu, autorii au optat pentru SA Combinatul de pâine din Bălți.

În primul rând, se propune misiunea strategică pentru SA Combinatul de pâine din Bălți: „SA Combinatul de pâine din Bălți este producătorul-lider de pâine și produse de panificație în regiunea de nord a Moldovei, care oferă consumatorilor un sortiment bogat de produse proaspete și naturale. Top-managementul întreprinderii urmărește optimizarea sistemului de interese economice ale principalilor stakeholders și obținerea de valoare adăugată superioară pentru clienți, în condițiile îmbunătățirii continue a produselor și serviciilor oferite”.

În Anexa 11 este propus modelul *Planului de dezvoltare strategică al SA Combinatul de pâine din Bălți pentru anul 2013*, în care se formulează celelalte componente ale strategiei: obiective strategice, opțiuni strategice, termenii, resursele, avantajele competitive și responsabilitățile.

Acest plan conține obiective strategice atât pentru strategia globală pe termen mediu – cea de *menținere pe piață*, recomandată în tabelul 5.3 pentru SA Combinatul de pâine din Bălți, cât și obiective strategice funcționale: domeniul comercial, producere și cercetare-dezvoltare, resurse umane, economico-financiar, conținutul cărora reiese din specificul strategiei globale.

În rezultatul analizei Planului de dezvoltare strategică al SA Combinatul de pâine din Bălți pentru anul 2013 observăm, că pentru fiecare strategie funcțională sunt formulate câte 5-6 obiective, iar bugetul total al acestui plan, care poate fi tratat ca investiții necesare pentru dezvoltarea strategică, este de 1465 mii lei.

Resursele financiare specificate în Planul anual de dezvoltare

Caracteristicile de bază ale strategiilor recomandate pentru întreprinderile de panificație din Republica Moldova sunt prezentate în Anexa 3 Tipologia strategiilor manageriale. Conform datelor din tabel, pentru întreprinderile ramurii de panificație pe termen mediu se propun strategii în dependență de dinamica obiectivelor, care urmăresc scopul de îmbunătățire a performanțelor unităților economice din sector și întărirea pozițiilor lor pe piață în condițiile unei concurențe acerbe.

În tabelul 5.4 sunt propuse *strategii de management pe termen lung* pentru întreprinderile de panificație din Republica Moldova, în condițiile unui mediu de afaceri extern incert cu tenduri nesemnificative de creștere a pieței.

Tabelul 5.4. Strategiile globale pe termen lung, recomandate pentru întreprinderile de panificație din Republica Moldova (în funcție de diferite criterii)

Poziția concurențială	
<i>Dominantă/ puternică/favorabilă</i>	<i>Nefavorabilă</i>
Promovarea <i>strategiei de concentrare</i> pentru mărirea cotei pe piață	Promovarea <i>strategiei de diversificare</i> pentru mărirea cifrei de afaceri
<i>Strategia de integrare pe verticală</i> cu furnizorii și rețeaua de comerț pentru întărirea poziției pe piață	<i>Strategia de integrare pe verticală</i> cu rețeaua de comerț pentru promovarea vânzărilor
<i>Strategia de creștere internă</i> pentru îmbunătățirea performanțelor	<i>Strategia de fuziune</i> cu una din întreprinderile concurente pentru obținerea avantajelor competitive

Sursa: Elaborat de autor.

În calitate de strategii de management pe termen lung pentru întreprinderile de panificație cu diferită poziție concurențială, se propun și câteva tipuri de strategii posibil de adoptat în dependență de decizia strategică a top-managementului. Scopul strategiilor pe termen lung este de a asigura dezvoltarea strategică durabilă a întreprinderilor din sectorul analizat.

Vom menționa, că strategia de dezvoltare, formulată de întreprindere, trebuie să fie specificată expres în *Planul de afaceri* al acesteia, care reprezintă un document de planificare strategică pe

8. Analiza devierilor. Această analiză nu are rolul de a găsi un vinovat, ci de a depista cauzele care au determinat decalajele pentru a aplica măsuri fie în sensul modificării instrumentului de planificare, fie de îmbunătățire a măsurilor luate.

Organizarea, în esență, constă în stabilirea cadrului structural corespunzător de desfășurare a activităților sistemului, a subsistemelor sale, potrivit profilului și sarcinilor întreprinderii, ansamblul acțiunilor întreprinse în vederea utilizării cu maximum de eficiență a resurselor materiale, umane și financiare, combinarea și armonizarea lor cu scopul realizării obiectivelor stabilite.

De remarcat, că în întreprinderea modernă organizarea înregistrează un avânt deosebit, la fel ca și planificarea, conturându-se ca o disciplină științifică de sine stătătoare.

Trecerea la economia de piață impune o organizare cu un pronunțat caracter creativ și dinamic, de natură să asigure diferențierea sa în funcție de caracteristicile agenților economici, astfel încât să faciliteze la maximum desfășurarea unor activități profitabile. Din păcate, observăm că perioada de tranziție i-a prins nepregătiți pe managerii autohtoni, evidențiind o serie de tendințe negative:

- structura necorespunzătoare a personalului de conducere și de execuție pe posturi și funcții;
- insuficienta corelare a sarcinilor, competențelor și responsabilităților pe persoane, precizate în documentele structurii, cu cele reale pe care le are fiecare salariat la locul de muncă;
- preocupări reduse pentru folosirea timpului de muncă întrucât există frecvente întreruperi, prelungiri nejustificate etc;
- gradul redus de receptivitate al managerilor și executanților (salariaților) la potențialele schimbări care sunt absolut necesare pentru organizarea eficientă a activității economice;
- dificultăți în desfășurarea activității de transport a materiilor prime, semifabricatelor;
- insuficienta cunoaștere de către manageri a metodelor și tehnicilor de management care să contribuie la organizarea activității întreprinderii.

Deci, în condițiile restructurării economiei și promovării reformelor, funcția de organizare dobândește o mare importanță odată cu perfecționarea metodelor și tehnicilor specializate de analiză și proiectare a structurilor de organizare, a sistemului informațional și a cadrului relațional în vederea realizării imperativului întreprinderii – profitul maxim.

Realizarea în practică a funcției de organizare vizează atât stabilirea structurii sistemului conducător, a sistemului condus, precum și a sistemului informațional, care să permită legăturile directe și inverse între elementele celor două sisteme.

Rațiunea organizării constă în stabilirea unor niveluri de management și a unei linii clare de autoritate. În ultimă instanță, organizarea reprezintă un proces de diviziune a muncii, de precizare a atribuțiilor și a sarcinilor ce revin oamenilor în activitatea de management. Diviziunea se face atât pe orizontală, prin gruparea activităților specializate, cât și pe verticală, prin stabilirea unor niveluri de autoritate și precizarea raporturilor dintre ele.

Exercitarea funcției de organizare trebuie să se bazeze nemijlocit pe responsabilitate, autoritate și delegare. Responsabilitatea este obligația de a îndeplini anumite atribuții și sarcini, care implică totodată și răspunderea pentru rezultatele obținute. Autoritatea reprezintă puterea oficială care dă dreptul conducătorului de a întreprinde acțiuni, de a da ordine, de a dispune și de a lua hotărâri. Delegarea de autoritate este un raport personal dintre un conducător și un subaltern, în baza căruia primul transferă celui de-al doilea o parte din atribuțiile sale.

Activitățile de organizare în întreprinderile moderne vizează:

a) organizarea conducerii (cerută de complexitate, prin dobândirea calității în conducere și sporirea eficienței, presupune elaborarea de norme de structură, organigrame, perfecționarea sistemului informațional, elaborarea de regulamente de organizare și funcționare, fundamentarea normelor de muncă etc.);

b) organizarea producției (ca forme: specializarea, cooperarea, combinarea; ca acțiuni: întreprinderea și extinderea proceselor tehnologice noi, pregătirea producției, utilizarea rațională

slabă. La această direcție de dezvoltare strategică se referă mai multe brutării mici din ramura panificației autohtonă. Totodată numărul brutăriilor în Moldova variază anual, o parte din acestea dau faliment nerezistând la concurența intensă pe piață.

În continuare, ținând cont de cercetările în matricea ADL-LC, propunem *strategii de management pe termen mediu* pentru întreprinderile de panificație din Republica Moldova, reieșind din poziția concurențială a acestora și caracterul matur al sectorului (tabelul 5.3).

Tabelul 5.3. Strategiile globale pe termen mediu recomandate pentru întreprinderile de panificație din Republica Moldova

Poziția concurențială	Strategia propusă	Întreprinderile de panificație
Dominantă	Sunt caracteristice: poziția profitabilă, generarea de fluxuri bănești stabile, reinvestirea profitului Dezvoltarea naturală poate avea loc prin <i>strategia de creștere sau menținere pe piață</i> .	SA Franzeluța
Puternică	Sunt caracteristice: poziția relativ profitabilă, investiții selective, generarea de fluxuri bănești stabile Dezvoltarea naturală poate avea loc prin <i>strategia de menținere pe piață</i> . Dezvoltarea selectivă poate avea loc prin <i>strategia de consolidare</i> prin ocuparea nișei pe piață.	SA Cahul Pan SA Combinatul de pâine din Bălți
Favorabilă	Sunt caracteristice: profitabilitatea redusă, investiții minimale, fluxuri bănești instabile Dezvoltarea selectivă poate avea loc prin <i>strategia de concentrare pe piață</i> .	SA Fabrica de pâine din Orhei
Nefavorabilă	Sunt caracteristice: poziția neprofitabilă, deficit de fluxuri bănești, lipsa de investiții Dezvoltarea selectivă poate avea loc prin <i>strategia de redresare (sau după caz strategia de lichidare)</i>	Majoritatea brutăriilor mici și mijlocii

Sursa: Adaptat după [102] și evaluările autorului.

Identificarea fiecărui domeniu de activitate strategică, în funcție de poziția concurențială și maturitatea sectorului, permite situarea sa pe matricea ADL-LC. Această reprezentare prezintă interes datorită faptului, că matricea respectivă precizează strategiile asociate generic fiecărei situații, distingând trei mari orientări: dezvoltarea naturală, dezvoltarea selectivă și abandonul (vezi figura 5.3).

OZIȚIE CONCURENȚIALĂ	MATURITATEA PIEȚEI			
	Lansare	Dezvoltare	Maturitate	Declin
Dominantă				
Puternică	Dezvoltare naturală			
Favorabilă			Dezvoltare selectivă	
Nefavorabilă				
Marginală				Abandon

Fig. 5.3. Matricea de analiză strategică ADL-LC

Sursa: [65].

Conform esenței matricei ADL-LC conchidem, că:

➤ *Dezvoltarea naturală* presupune angajarea tuturor resurselor necesare pentru continuarea dezvoltării și corespunde activităților în care întreprinderea deține o poziție concurențială bună, dar integrează și activități de viitor. Această direcție de dezvoltare strategică este potrivită pentru următoarele întreprinderi din ramura panificației autohtonă: SA Franzeluța, SA Cahul Pan, SA Combinatul de pâine din Bălți;

➤ *Dezvoltarea selectivă* se recomandă pentru activitățile a căror poziție concurențială este medie, obiectivul fiind o bună poziționare pe piață a acestora și, în final, o mai bună rentabilitate a lor. Această direcție de dezvoltare strategică este potrivită pentru SA Fabrica de pâine din Orhei, SRL Cuptorul Fermecat etc.;

➤ *Abandonul* este preferabil pentru activitățile cu randamente scăzute și în situația în care poziția concurențială este

a suprafețelor și capacităților de producție, tipizarea și standardizarea, mecanizarea și automatizarea, asigurarea cu echipament, aprovizionarea, programarea producției, întreținere și reparații, gospodărirea combustibilului și energiei, transport intern, controlul calității, funcționarea cu respectarea normelor de securitate și eficiența muncii);

c) organizarea activităților necesare realizării fluxului tehnologic, depozitării producției și comercializării produselor;

d) organizarea muncii (proiectarea noilor procese de muncă și perfecționarea celor existente, diviziunea și cooperarea, disciplina (privind timpul de muncă, tehnologia, norme generale de comportare, cointeresarea materială și morală, organizarea locului de muncă).

Pentru soluționarea problemelor organizatorice este necesar să se țină seama de natura organismului social condus, dispunerea sa în spațiul social, de funcțiile sale specifice, de calitatea oamenilor.

Exercitarea corespunzătoare a funcției de organizare necesită respectarea următoarei succesiuni de activități specifice (fig.1.4):

Fiecărei etape a funcției de organizare îi corespund anumite procedee, metode de studiere. În această ordine de idei:

- la etapa întâi – informarea despre starea situației organizatorice din întreprindere – prevede aprecierea situației organizatorice reale a întreprinderii la momentul efectuării studiului, precum și analiza obiectivelor de punere în aplicare a organizării preconizate;

- etapa a doua – studiul critic al sistemului existent – identifică punctele forte și nevralgice, evoluția sistemului în viitor în corelație cu celelalte componente, cât și depistarea unor laturi ale altor sisteme acceptabile cazului cercetat;

- etapa a treia – proiectarea unui sistem îmbunătățit de executare a atributului de organizare – prevede asigurarea condițiilor și cerințelor necesare punerii sale în aplicare, în funcție de posibilitățile materiale și umane existente;

- etapa a patra – pregătirea mijloacelor economice și organizatorice – etapă, ce este însoțită de alocarea fondurilor, proiectelor de organizare, alcătuirea organigramelor, regulamentelor de organizare;

- etapa a cincina – testarea sistemului nou creat – este o etapă de decizie, ce prevede două opțiuni: când sistemul nou creat se adevărește a fi neviabil, este necesară reîntoarcerea la analiza critică a sistemului existent; în caz contrar înfăptuim următorul pas;

- etapa a șasea – aplicarea propriu-zisă a acțiunii de organizare – prevede introducerea în practică urmărirea, corectarea și întreținerea soluțiilor concepute și aplicate la un anumit moment.

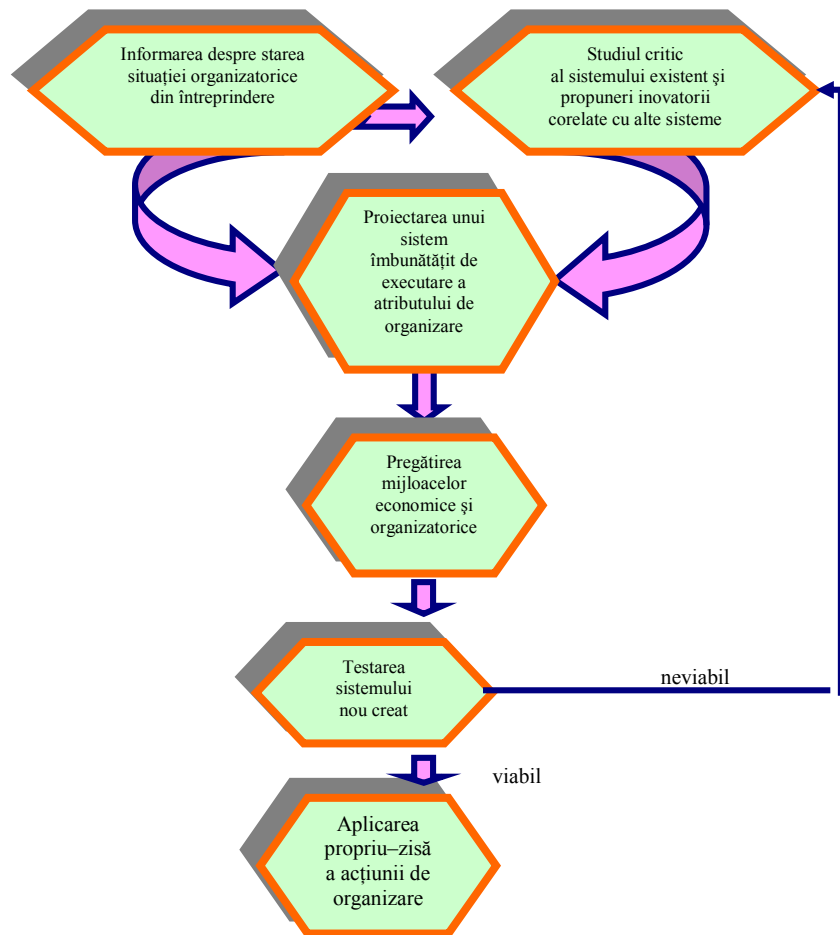


Fig. 1.4. Exercițarea activităților de organizare

Sursa: Elaborată de autori.

țării, cât și volumele de producție în sectorul panificației au înregistrat o descreștere);

- Întrucât capacitatea pieței din Republica Moldova este mică, creșterea volumului de producție în ramura de panificație, în ultimii ani, are loc datorită dezvoltării exporturilor în alte țări (în special, acest lucru este caracteristic pentru combinatele mari de panificație);

- Producătorii locali de produse de panificație și patiserie lucrează permanent asupra reînnoirii sortimentului, ținând cont de preferințele consumatorilor. De aceea, unul din punctele forte ale sectorului este diferențierea produselor de panificație atât după sortiment, cât și după segmentele de consumatori;

- În ultimii ani, numărul întreprinderilor de panificație variază și chiar se observă tendința de scădere a numărului acestora, datorită intensificării concurenței pe piața produselor de panificație și pierderii, în oarecare măsură, a atractivității sectorului.

- În urma analizei cotelor de piață, deținute de întreprinderile de panificație din Moldova, observăm că, în general, pozițiile concurențiale ale acestora sunt destul de stabile;

- După cum s-a menționat deja, cererea la pâine și produse de panificație este destul de uniformă pe parcursul anului, deci, ramura, ținând cont de specificul său și importanța vitală pentru populație, dispune de consumatori loiali și fideli;

- Intrarea în ramura panificației din Republica Moldova devine tot mai dificilă din cauza existenței barierelor instituționale și financiare (vezi modelul Porter în subpunctul 4.3.1), precum și a concurenței acerbe pe piața produselor de panificație;

- După cum s-a menționat la funcția cercetare-dezvoltare (vezi subpunctul 4.3.2), majoritatea întreprinderilor de panificație utilizează tehnologii clasice de producere.

- Ca urmare a intensificării concurenței pe piața produselor de panificație din Moldova și crizei economice din țară, în general, profitabilitatea întreprinderilor de panificație este în scădere.

Deci, ramura panificației din RM este un sector tradițional al economiei naționale, cu tendințe de maturitate vădite.

competitor se realizează în detrimentul altuia;

- Declinul – pe piață rămân doar câteva firme puternice care se înfruntă direct.

Pentru determinarea maturității sectorului de panificație din Republica Moldova vom utiliza indicatorii din matricea ADL-LC (tabelul 5.2).

Tabelul 5.2. Indicatorii de determinare a maturității unui sector potrivit matricei ADL-LC

Indicatori	Lansare	Dezvoltare	Maturitate	Declin
Rata de creștere	Mult mai rapidă decât PIB	Mai rapidă decât PIB	Egală sau inferioară PIB	Nulă sau în declin
Mod de creștere	Crearea de piețe	Penetrarea pe piață	Expansiune geografică	Retragere
Produsele	Nestandardizate	Standardizate	Diferențiate	Stabile
Număr de concurenți	Fără regulă generală, adesea în creștere	Maxim, apoi în scădere	Stabil sau în scădere	Minim
Stabilitatea cotelor de piață	Instabilă	Progresiv stabilă	Destul de stabilă	Foarte stabilă
Stabilitatea clientelei	Instabilă	Progresiv stabilă	Stabilă	Foarte stabilă
Bariere de intrare	Facilă	Mai dificilă	Foarte dificilă	Puțin tentant
Tehnologie	Evoluție rapidă. Tehnologie destul de puțin cunoscută	Schimbătoare	Cunoscută, acces ușor	Cunoscută, acces ușor
Profit	Redus (pierderi)	În creștere	În scădere	Redus (pierderi)

Sursa: [65].

Conform indicatorilor maturității sectorului, prezentați în tabelul 5.2, rezultă că ramura panificației din Republica Moldova este un *sector matur*, argumentele fiind următoarele:

- În ultimii ani, rata de creștere a sectorului este mică, similar cu evoluția PIB-lui din Moldova (de ex. în anul 2009, atât PIB-ul

Rezultatele organizării sunt evidențiate de structurile funcționale (organigramele), de sistemul informațional al conducerii și de funcționalitatea sistemului economico-social (întreprinderea).

Altă funcție a conducerii, **comanda**, cu originea în expresia din limba latină *mandare in manus dare*, adică a pune în mână, a încredința, ceea ce semnifică faptul că managerul are față de angajați o autoritate care i-a fost încredințată, delegată.

În accepție curentă, a comanda înseamnă a indica, a cere colaboratorilor ca o anumită acțiune să fie executată; punerea în aplicare a unor decizii, planuri sau programe concepute în prealabil, în vederea atingerii țelului propus.

Sistematizată pentru prima dată de H. Fayol, comanda constituie acea activitate managerială, caracterizată prin darea dispozițiilor, a directivelor ordinelor și instrucțiunilor necesare declanșării unei acțiuni, menită să ducă la îndeplinirea deciziei luate. Această funcție exprimă, deci, un raport de relații interpersonale între conducător și subordonați și reprezintă manifestarea acelei mulțimi de acțiuni prin care se transmite executanților sarcinile și responsabilitățile ce le revin, odată cu activitățile ce trebuie îndeplinite într-o perioadă dată.

Comanda este o funcție necesară și prezentă în orice proces managerial. Nici un regulament, oricât de complet și detaliat, nu poate descrie atribuțiile și sarcinile personalului pe funcții și nu le prezintă decât în termeni destul de generali. Astfel, acest atribut al conducerii vine să urmărească zilnic rezultatele scontate, momentul și modul de realizare a sarcinilor, având la bază un conținut determinat concret și specific: ce are de făcut omul sau grupul din care acesta face parte, cu ce mijloace și în ce scop și mai ales dacă ele corespund capacității executanților.

Comanda se află în centrul procesului de management pentru că esența sa constă în declanșarea acțiunii, decizia fiind principalul produs al conducerii, urmată de responsabilitatea aplicării acesteia. În comandă, mai mult decât în celelalte funcții, managerul este obligat să determine el însuși modul său de acțiune, după ce a trecut în revistă posibilitățile ce-i stau la dispoziție.

Și pentru că analiza prezentată are loc plină dezvoltare a ciberneticii, informaticii și a mijloacelor electronice de calcul, ținem neapărat să precizăm că funcția comenzii implică decizie, o alegere urmată de răspunderea acțiunilor inițiate. Odată ce mașina nu poate fi responsabilă, rezultă că comanda rămâne un act uman, cu toate consecințele desprinse din acest enunț.

Managerul trebuie nu numai să-i supună voinței sale pe executanți, ci și să-i convingă asupra țelului urmărit. Este important pentru management, dacă o dispoziție este motivată sau nu, deoarece motivarea deciziilor oferă, de regulă, garanția succesului. În acest fel, ca funcție de sine stătătoare apare **motivarea**, ca cel mai important element de stimulare a acțiunilor.

Motivarea e apreciată ca puterea ce trezește la acțiune. Motivul este impulsul intern care-l impune pe om să facă ceva sau să procedeze într-un anumit mod.

În general, diversele puncte de vedere privind motivarea (însă ele sunt multe) ne-au adus spre următoarele concluzii:

1. în analiza motivării ar fi bine să ne concentrăm asupra factorilor care îndeamnă la acțiuni sau le întăresc. Acești factori includ necesități, motive și inițiative.

2. motivarea e orientată spre proces și are legătură cu alegerea comportamentului, direcția eforturilor, scopurile și remunerarea, care e așteptată în rezultatul prestării muncii.

În domeniul motivării au fost distinse câteva abordări de tratare a acesteia, stabilite pe măsura evoluției concepțiilor despre management: abordarea tradițională, abordarea relațiilor umane, abordarea resurselor umane. Cele mai recente teorii despre motivare alcătuiesc abordările contemporane.

A. În modelul tradițional, asociat lui F. Taylor și școlii clasice a managementului, motivarea este tratată simplu, prin prisma exclusivă a *stimulării materiale*. Rolul managerului e limitat la determinarea lucrătorilor să îndeplinească în modul cel mai eficient sarcinile prin folosirea unui sistem de stimulente materiale, la supravegherea îndeaproape și controlul subalternilor. Ideea acestui model este stabilirea unor sarcini cât mai simple, a unor operații ce

Tabelul 5.1. Clasificarea pozițiilor concurențiale pentru întreprinderile de panificație din Republica Moldova potrivit matricei ADL-LC

Poziția concurențială	Caracteristici	Întreprinderile/ cota de piață (2009)
Dominantă	Este capabilă să monitorizeze comportamentul concurenților săi în materie de performanță sau strategie Dispune de opțiuni strategice mai vaste, independente de concurenții săi	SA Franzeluța (cota de piață 53%)
Puternică	Este capabilă să-și conducă politica aleasă fără a-și pune în pericol poziția pe termen lung	SA Cahul Pan (cota de piață 7%) SA Combinatul de pâine din Bălți (cota de piață 4%)
Favorabilă	Are șanse foarte bune pentru a-și putea menține poziția pe termen lung	SA Fabrica de pâine din Orhei (cota de piață 1%)
Nefavorabilă	Are performanțe suficient de satisfăcătoare pentru a justifica continuarea activităților sale Supraviețuiește datorită toleranței concurenților mai importanți Are șanse medii sau inferioare celor medii de a-și putea menține poziția pe termen lung	Alte brutării mici și mijlocii (cota de piață totală 35%, majoritatea din brutării au cotă <0,2%)

Sursa: Elaborat de autor.

Matricea ADL-LC diferențiază 4 niveluri de maturitate (faze ale ciclului de viață), cu caracteristicile specifice:

- Lansarea – ca urmare a unui proces inovativ apare un nou produs sau o nouă tehnologie care creează cererea sau substituie un produs existent;
- Creșterea – piața este reală și se dezvoltă rapid, fapt ce impune cercetarea asupra creșterii producției și realizării distribuției;
- Maturitatea – pozițiile sunt stabile și câștigul unui

Pentru alegerea tipurilor de strategii potrivite în condițiile actuale de dezvoltare a ramurii de panificație autohtone s-a utilizat **matricea de analiză strategică ADL-LC** de la denumirea firmei de consultanță Arthur D. Little și Life Cycle – Ciclul de viață. Această matrice reprezintă un model multifactorial pentru diagnosticarea strategică a întreprinderilor unei ramuri, precum și un instrument de analiză strategică care argumentează luarea deciziilor referitor la strategiile unei organizații.

Cabinetul de consultanță Arthur D. Little propune o matrice de analiză a portofoliului activităților care se bazează pe două dimensiuni: poziția concurențială și maturitatea sectorului.

Poziția concurențială este apreciată în baza puterii întreprinderii raportate la factorii cheie ai succesului în domeniile strategice de activitate. Datorită acestor factori, poziția întreprinderii va fi calificată ca dominantă, puternică, favorabilă, nefavorabilă, marginală, potrivit importanței forțelor întreprinderii în raport cu concurenții.

Pentru întreprinderile de panificație din Republica Moldova, vom aprecia poziția concurențială reieșind din calculele absolute ale cotelor de piață, precum și indicelui HH (tabelul 5.1).

Astfel, din analiza tabelului 5.1 se observă, fără îndoială că, poziția dominantă pe piața produselor de panificație din Moldova este deținută de SA Franzeluța, pozițiile concurențiale destul de puternice aparținând: SA CahulPan și SA Combinatul de pâine din Bălți. Majoritatea brutăriilor mici și mijlocii din țară au o poziție concurențială nefavorabilă și chiar marginală, cota de piață a acestora fiind mai mică de 0,5%.

Maturitatea sectorului este indicatorul care permite aprecierea atracțiilor unui sector și potențialul său. Conceptul de maturitate a sectorului este o transpunere a conceptului de ciclul de viață al produsului.

pot fi ușor învățate și a unor proceduri de rutină respectate cu strictețe.

B. În modelul relațiilor umane, conturat de școala creată de E. Mayo, accentul se pune pe contactele pe care salariații le au în procesul muncii, pe recunoașterea de către manageri a nevoilor sociale ale acestora. Motivarea se realizează prin creșterea rapidă a *satisfacției muncii* în rîndul salariaților, prin sporirea prerogativelor lor decizionale, informarea lor atentă și corectă.

C. În modelul resurselor umane datorat lui C. Argyris, D. Mc Gregor, A. Maslow și R. Likert, ideea de bază este că lucrătorii sunt motivați de o varietate de factori. În afară de nivelul de salarizare și satisfacția muncii se mai alătură și alții la nivel superior, printre care *nevoia de realizare personală și conștientizarea sensului social al muncii executate*.

Douglas Mc Gregor a demonstrat, că regimul autoritar în producere s-a demodat. El considera că există două teorii, două viziuni asupra omului, asupra lucrătorului [171, p.33]: “Teoria X”, conform căreia omul după natura sa este leneș, el trebuie mînat, amenințat cu pedepse și privațiuni, și “Teoria Y” – oamenilor le place munca atractivă, ei doresc independență, participare la luarea deciziilor, sunt bucuroși să demonstreze inițiativă, inventivitate, ei simt necesitatea respectului, afecțiunii, formelor de aprobare.

De aici, sarcina conducerii este de a dezvolta simțul de răspundere al salariaților, de a lărgi prerogativele acestora de autoconducere și autocontrol, permiterea fiecărei persoane să contribuie, potrivit propriilor interese și capacități, la realizarea obiectivelor întreprinderii. Mc Gregor afirmă că “Teoria X” e învechită, managerii trebuie să se înarmeze cu “Teoria Y” – “relațiile umane” se vor răscumpăra.

D. Abordările contemporane ale motivării personalului sunt dominate de trei teorii:

Teoriile ce se concentrează asupra *conținutului motivației*, care accentuează analiza nevoilor umane fundamentale. Teoriile de conținut pătrund în nevoile oamenilor din organizație și ajută managerii să înțeleagă cum pot fi satisfăcute aceste nevoi la locul de muncă.

Probabil cea mai faimoasă teorie de conținut a fost dezvoltată de A. Maslow – *teoria ierarhiei nevoilor*, reprezentată în figura 1.5 [128, p. 367]:

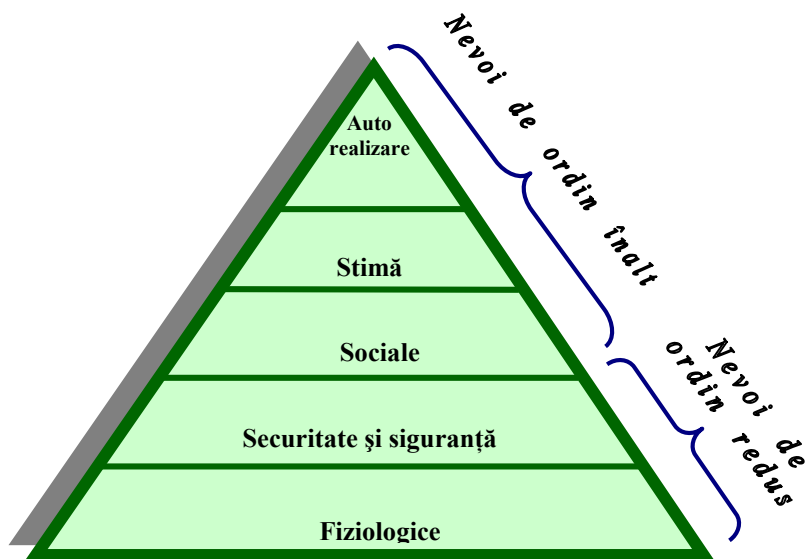


Fig. 1.5. Ierarhia nevoilor după Maslow

Sursa: [128, p. 367].

În conformitate cu teoria lui Maslow, cinci tipuri de nevoi formează o structură ierarhică care determină comportamentul omului. Nevoile de ordin redus au prioritate – ele sunt satisfăcute înainte ca nevoile de ordin înalt să fie activate, adică sunt satisfăcute de la simplu la complex. Însă această structură ierarhică nu e absolut dură și severă.

F. Herzberg a dezvoltat o altă teorie populară de motivare denumită *modelul bifactorial* [172, p.56]. Pe baza cercetării efectuate în rândurile unui mare număr de lucrători, Herzberg relevă existența a două categorii de factori (fig.1.6):

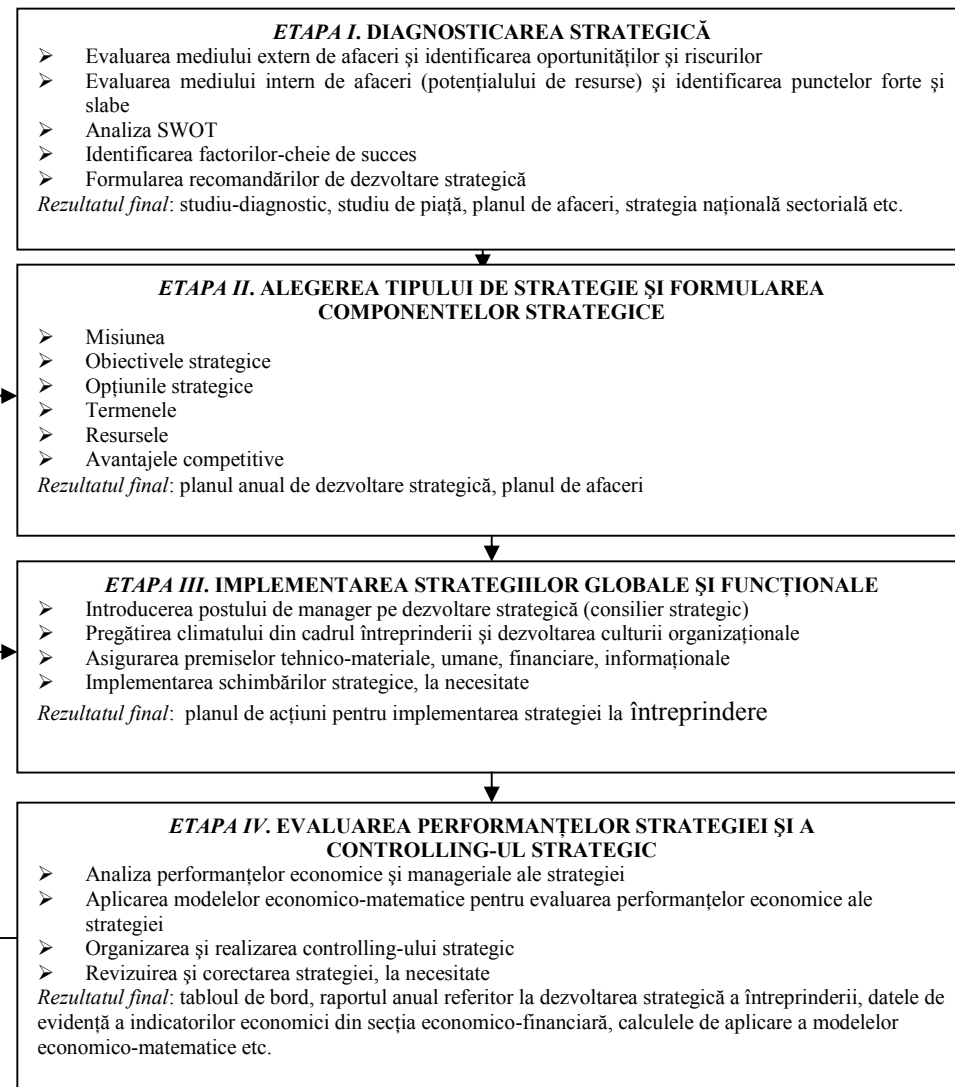


Fig. 5.2. Modelul managementului strategic propus pentru întreprinderile ramurii panificației din Republica Moldova

Sursa: Elaborat de autor.

evidență înlănțuirea logică a etapelor ce trebuie parcurse pentru formularea și implementarea strategiei, multiplele legături de interconținere dintre diferitele etape și componente, precum și caracterul iterativ al întregului proces, ce presupune un flux continuu de actualizări și revizuirii, corespunzător noilor situații ce apar.

În continuare autorul prezintă modelul managementului strategic propus pentru întreprinderile ramurii de panificație din Republica Moldova, adaptat după cercetările literaturii din domeniu. (vezi figura 5.2).

Astfel, recomandarea strategiilor pentru întreprinderile de panificație din Republica Moldova se va efectua în conformitate cu modelul managementului strategic reprezentat în figura 5.2. Modelul managementului strategic, propus de autor, poate fi utilizat și de întreprinderi din alte ramuri ale economiei naționale, în special din Complexul Agroalimentar.

Punctul de pornire și, totodată, prima secvență a fundamentării modelului de management strategic, este **diagnosticarea strategică** a întreprinderii/ramurii cu scopul evidențierii cauzale a principalelor disfuncționalități și puncte forte și, pe această bază, formularea recomandărilor de dezvoltare strategică. Accentuăm, diagnosticarea strategică a ramurii panificației s-a efectuat deja în prezenta monografie, iar rezultatele diagnosticării s-au sistematizat în analiza SWOT.

Etapa a II-a **Alegerea tipului de strategie și formularea componentelor strategice** reflectă nemijlocit claritatea concepției de nivel superior a întreprinderii/ramurii cu privire la coordonatele majore ale activității și la performanțele care trebuie atinse. Reieșind din faptul că situația economico-managerială a întreprinderilor de panificație din Republica Moldova este diferită, tipurile de strategii recomandate pentru întreprinderile din ramura analizată trebuie să fie la fel diferite.

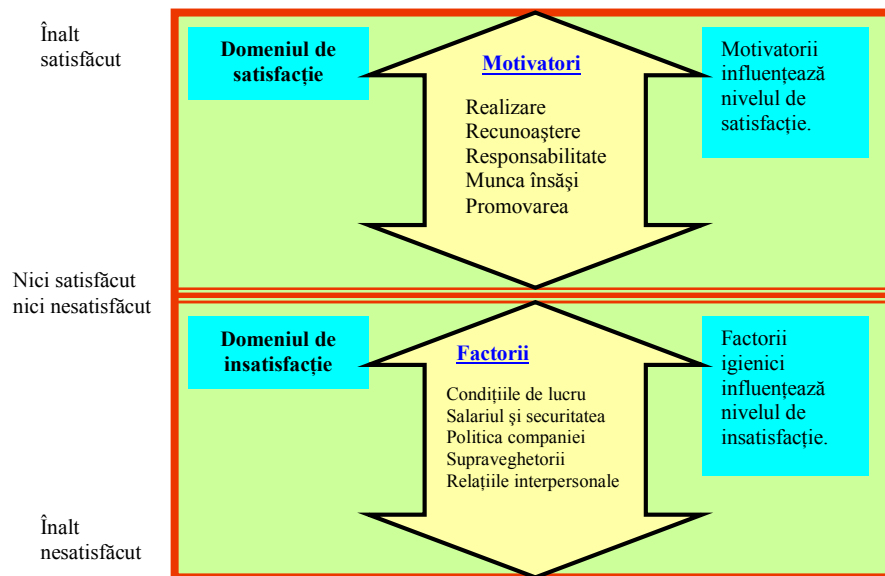


Fig. 1.6. Modelul bifactorial al lui Herzberg

Sursa: Elaborată de autori în baza [172, p.56].

În concepția acestui autor, factorii din prima categorie (motivatorii) determină satisfacție în muncă, iar cei din a doua – insatisfacție. Pe planul managementului, acest model ne determină să conchidem:

- teoria relevă specificul motivației privind mediul de muncă;
- utilitatea modelului constă în faptul, că permite identificarea și evaluarea prezenței celor două categorii de factori în vederea elaborării unei structuri adecvate de motivare;
- accentul trebuie pus nu numai pe prezența, ci și pe nivelul calității factorilor, pentru preîntâmpinarea unui mediu de muncă nesatisfăcător.

Teoria finală asupra conținutului motivării a fost concepută de D. Mc Clelland. *Teoria realizării nevoilor* presupune că anumite tipuri de necesități sunt dobândite (realizate) pe parcursul vieții individului. Cu alte cuvinte, oamenii nu se nasc

cu aceste necesități, dar le pot învăța prin intermediul experiențelor din viață [144].

Trei nevoi legate de dezvoltarea prin muncă, cel mai des studiate sunt:

1. Realizarea: dorința de a realiza ceva dificil, atingerea unui înalt nivel de succes, soluționarea problemelor complexe, cât și a-i depăși pe alții. Aceasta este o nevoie individuală.

2. Afilierea: dorința de a forma relații personale apropiate, evitarea conflictelor și stabilirea unei prietenii calde.

3. Puterea: dorința de a-i influența sau controla pe alții și de a avea autoritate asupra lor.

Ultimele două nevoi au un caracter interpersonal.

Din punctul de vedere al managementului acest model presupune:

– îndreptarea eforturilor pentru identificarea și selectarea cadrelor cu o înaltă capacitate de motivare prin realizări;

– performerii pot fi repede depistați, efectul fiind utilizarea capacităților și talentului lor.

- *Teoriile procesuale ale motivației* afectează procesele de gândire ce influențează comportamentul. Ele concentrează asupra faptului cum angajații își împart eforturile pentru atingerea diferitor scopuri și cum aleg un tip concret de comportament. Sunt trei teorii procesuale de bază: teoria echității, teoria așteptării și modelul Porter-Lawler.
- *Teoria echității* se concentrează asupra percepțiilor indivizilor: cât de corect sunt ei tratați comparativ cu alții care prestează o muncă analogică. Dezvoltată de J. Adams, teoria echității pornește de la premisa, că oamenii sunt motivați de dorința de a fi tratați echitabil în muncă.

Angajații evaluează echitatea conform raportului dintre intrări și ieșiri. Intrările în muncă includ studiile, experiența, efortul și abilitatea. Ieșirile din muncă includ plata, recunoașterea, beneficiile și promovările. Rezultatul raportului intrărilor către ieșiri poate fi

5.2. Identificarea și implementarea strategiilor de dezvoltare pentru întreprinderile de panificație

Cu referință la situația actuală a sectorului de panificație din Republica Moldova confirmăm lipsa unei strategii realiste și coerente privind stabilirea priorităților și direcțiilor fundamentale de dezvoltare a ramurii. În viziunea noastră, principala problemă cu care se confruntă întreprinderile din ramura panificației autohtonă în elaborarea unei strategii este legat de faptul că, activitatea fiind în plină dezvoltare, trebuie să țină cont de incertitudinile și de riscurile cu care se confruntă acestea, iar concurenții sunt greu de diagnosticat.

Procesul complex de promovare a managementului strategic la nivelul întreprinderilor de panificație din Republica Moldova sau, cu alte cuvinte, elaborarea și aplicarea de către acestea a unor principii și strategii adecvate și realiste care să le canalizeze eforturile în vederea adaptării cu succes la schimbările ce au loc în mediul național și internațional, este un obiectiv important al dezvoltării economiei naționale.

Pentru formularea și implementarea principiilor strategiilor și strategiilor de management în întreprinderile din ramura panificației din Republica Moldova este important de utilizat un model de management strategic bine definit. În literatura de specialitate, consacrată managementului strategic nu există o viziune unitară a autorilor cu privire la succesiunea acțiunilor ce determină conținutul managementului strategic și la etapizarea acestora.

În opinia economistului român *Popa I.* „*modelul de management strategic reprezintă un proces complex, de prefigurare a viitorului întreprinderii, a evoluției sale pe termen lung, proces în cadrul căruia formularea strategiei, implementarea, evaluarea și controlul său permanent se îmbină și se completează reciproc, într-un flux continuu, dinamic și iterativ*” [65].

Având în vedere etapele și componentele managementului strategic, precum și succesiunea logică a acestora, procesul de management strategic în ramura panificației din Republica Moldova poate fi reprezentat sub forma unui model ce pune mai pregnant în

produselor de panificație.

De asemenea, pentru perfecționarea lanțului valoric în ramura panificației se impune și acordarea unei atenții mai mari creării și promovării **mărcilor comerciale**, care în prezent, practic, nu contribuie la formarea valorii adăugate în ramură. Astăzi, majoritatea întreprinderilor de panificație autohtone nu dispun de o marcă comercială, ceea ce, desigur, afectează negativ vânzările și poziția pe piață. Din mărcile comerciale cunoscute vom menționa: Franzeluța, Bon Appetit, Nefis, Cuptorul Fermecat etc. (unele din ele nu sunt înregistrate ca mărci comerciale la AGEPI, dar există mai mult ca brand). În contextul celor expuse, ca direcție strategică se impune crearea unor mărci comerciale eficiente, care vor contribui la promovarea vânzărilor și îmbunătățirea imaginii întreprinderilor de panificație.

În situații de incertitudine și mutații rapide ale mediului înconjurător este foarte dificilă analiza obiectivă a lanțului valoric. Totodată, aprecierea acestuia permite de a evalua aportul fiecărui participant la formarea valorii adăugate, generate de ramura panificației din Republica Moldova, și a formula direcții de dezvoltare strategică pentru fiecare verigă din lanțul valoric.

Pe măsura maturizării manageriale a întreprinderilor de panificație din Republica Moldova și a racordării acestora cu rigorile mecanismelor de piață, instrumentul lanțului valoric va prezenta, neîndoiește, un interes crescând și va fi tot mai frecvent utilizat în cadrul eforturilor de creare și consolidare a avantajului competitiv prin costuri pe piețele de desfacere.

comparat cu cel al unei alte persoane din grupa de muncă. Există echitate dacă rezultatele sunt egale [173].

Acest model ne determină să luăm aminte că:

- motivarea salariaților e afectată atât de absolutizarea, cât și de ignorarea recompenselor;
- salariații fac permanent comparații asupra echității motivării;
- pentru menținerea unui sistem echitabil de recompensare a muncii e necesar un efort continuu.

• *Teoria așteptării* este des asociată cu lucrările lui V. Vroom. Motivarea e determinată de așteptările indivizilor în ceea ce privește abilitatea lor de a îndeplini sarcinile și primirea recompenselor dorite, conform relației [128, p.337]:

$$\text{MOTIVAREA} = E \rightarrow P * P \rightarrow R * \text{Valența},$$

unde:

$E \rightarrow P$ – așteptarea că efortul merit pentru o sarcină anumită va conduce la o performanță înaltă;

$P \rightarrow R$ – așteptarea că performanța reușită a unei sarcini va conduce spre recompensa dorită;

Valența – valoarea recompensei (gradul de satisfacție sau insatisfacție în urma primirii recompensei).

Pentru ca un salariat să fie puternic motivat, toți trei factori ai modelului de așteptare trebuie să fie înalți.

L. Porter și E. Lawler au elaborat o teorie complexă procesuală pe baza teoriei echității și așteptării, care oferă o viziune mai largă asupra acesteia. În modelul lor, reprezentat în fig.1.7 [26, p.213], efortul semnifică forța motivației și energia exercitată, determinate de valoarea recompenselor acordate, de modul în care se percepe cheltuiala de efort necesară și de probabilitatea stimulării așteptate. Stimulările interne sunt cele de genul satisfacției de pe urma îndeplinirii lucrului sau autorealizării, iar cele externe privesc premiile, promovările, condițiile de muncă.

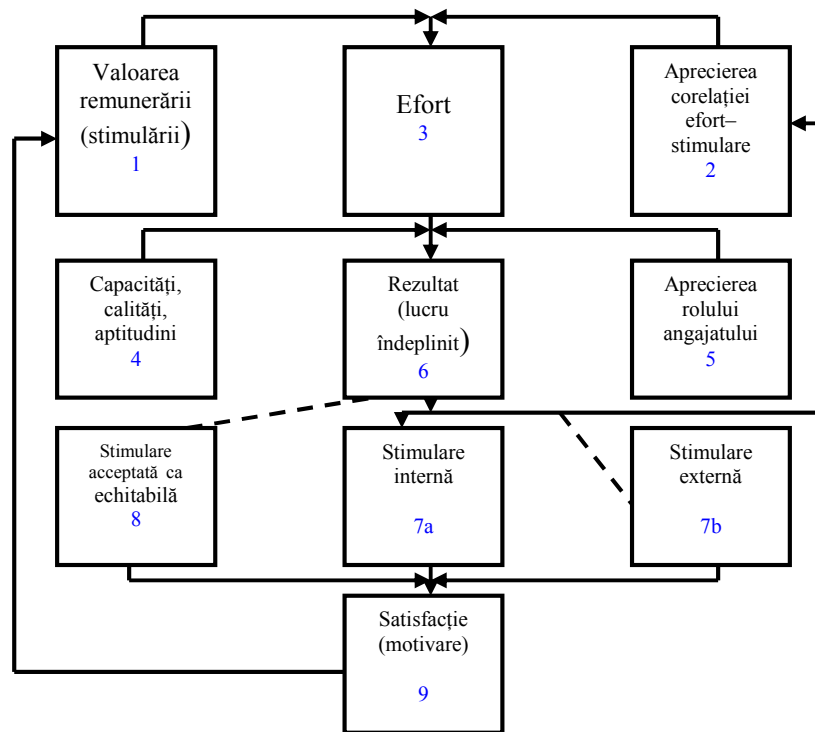


Fig. 1.7. Modelul motivației Porter–Lawler

Sursa: [26, p.213].

Modelul se bazează pe faptul că motivarea este o funcție a necesităților, așteptărilor și percepției de către lucrători a recompensării adecvate.

• În sfârșit, *teoriile de ranforsare*, ce se axează pe ideea că la baza motivației stau învățămintele din experiența trecută și multe din comportamentele motivaționale sunt învățate. Modelul ranforsării privește simplul relația dintre comportament și consecințele sale. Ranforsarea e definită ca ceva ce determină un anumit comportament să fie repetat sau inhibat prin intermediul următoarelor instrumente: ranforsarea pozitivă (recompense), ranforsarea negativă (pedepse) și ignorarea comportamentelor

suportul proiectelor de asistență tehnică.

Sectorul de morărit. Situația economică din sectorul de morărit din Republica Moldova este apreciată ca una foarte nesatisfăcătoare. În acest context, se impun următoarele direcții strategice de dezvoltare a sectorului respectiv:

- Mărirea volumului vânzărilor și, respectiv, reducerea stocurilor materiale ca urmare a activizării lucrului secției de marketing și vânzări;
- Reducerea costurilor de producție, în special a consumurilor materiale și cheltuielilor perioadei de gestiune;
- Asigurarea gestionării mai eficiente a activelor întreprinderilor, inclusiv vânzarea activelor neutilizate sau uzate;
- Lucrul mai intensiv cu clienții pentru recuperarea datoriilor debitoare;
- Atragerea surselor financiare alternative pentru revigorarea activității (granturi, proiecte de asistență tehnică, noi produse bancare de creditare etc.).

Deși multe întreprinderi de panificație autohtone preferă făina de import (mai ales din Ucraina), considerăm, că este necesară orientarea treptată a brutăriilor spre sectorul de morărit autohton pentru a nu admite în continuare înrăutățirea situației economice.

Strategiile și principalele direcții strategice de dezvoltare pentru următorul participant la lanțul valoric – **producătorul de produse de panificație** – vor fi prezentate în paragraful 5.2.

Rețeaua comercială. Ca participant la lanțul valoric al ramurii panificației, menționăm, că datorită importanței sociale a sectorului și cererii, relativ uniforme, la produsele de panificație, comerțul este destul de dezvoltat și nu întâmpină probleme majore în comercializarea produselor de panificație și patiserie. De aceea, ca direcții strategice importante pentru dezvoltarea rețelei de comerț sunt:

- Investiții în magazine de firmă din partea brutăriilor;
- Stimularea vânzărilor cu ajutorul diferitor instrumente de marketing (degustări, publicitate, merchandising etc.);
- Respectarea strictă a termenului de comercializare a

comercializare. Astfel, în prezent, în Europa Occidentală cel mai mare număr de cooperative de marketing în domeniul cerealelor există în Danemarca (87), Austria (60), Suedia (75), Franța (75), Irlanda (69) etc.

În opinia noastră, principalele priorități pentru crearea cooperativelor de marketing în domeniul cerealelor în Republica Moldova sunt următoarele:

- Studierea mai profundă a pieței de procurare a inputurilor și de comercializare a produselor;
- Obținerea prețurilor mai mici pentru procurarea mijloacelor tehnico-materiale necesare și comercializarea la un preț mai mare a producției proprii;
- Influența mai mare asupra protecției pieței interne;
- Studierea mai profundă a standardelor pentru producția proprie și a metodelor de sporire a recoltei și îmbunătățire a calității acesteia;
- Prestarea unor servicii suplimentare membrilor săi: suport tehnic, consultații, instruire etc.

O cooperativă de marketing este o întreprindere ce aparține și care este dirijată de persoanele care au format-o și este creată pentru a satisface necesitățile mutuale ale membrilor.

Etapele creării unei cooperative de marketing sunt:

1. Crearea grupului de lucru și cercetarea preliminară a situației în domeniu;
2. Determinarea surselor de finanțare pentru activitatea cooperativei;
3. Identificarea specificărilor și procedurilor de activitate a cooperativei;
4. Pregătirea business-planului;
5. Pregătirea pachetului de documente de constituire și a contractelor membrilor cooperativei;
6. Convocarea adunării de constituire a cooperativei;
7. Înregistrarea juridică a cooperativei de marketing.

Accentuăm, că inițierea proiectelor de formare a cooperativelor de marketing cerealiere, în Republica Moldova, poate avea loc cu

neprecizate (nici pozitive, nici negative). Astfel, salariații învață, după un timp petrecut în întreprindere, ce tip de performanță este acceptabil și care nu.

Din aspectele trecute sintetic în revistă putem degaja un simplu model al motivării bazat pe abordările contemporane (fig. 1.8):

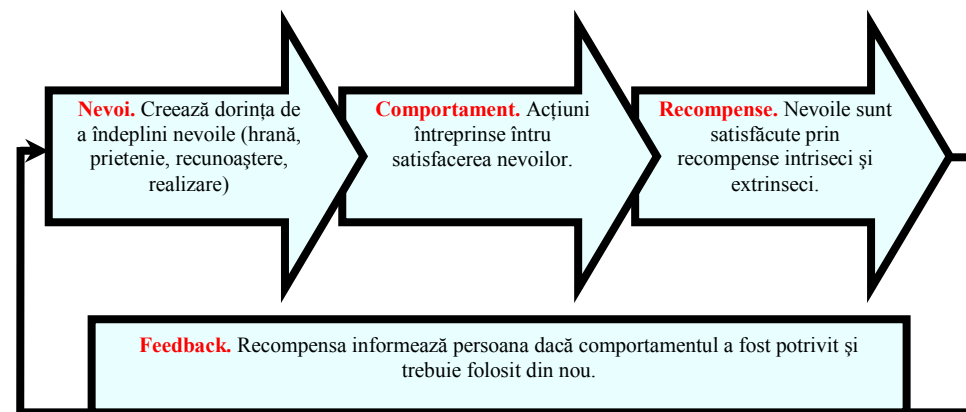


Fig.1.8. Reacția în lanț a motivării

Sursa: Elaborată de autori.

Teoriile conținutului motivației se concentrează asupra conceptelor din prima săgeată a schemei, teoriile procesuale asupra celor din a doua și teoriile de ranforsare asupra celor din a treia.

Oamenii au niște nevoi de bază, așa ca hrana, realizarea sau câștigul monetar, ce se transferă într-o tensiune internă care motivează purtările specifice întru satisfacerea nevoilor. În măsura în care comportamentul e reușit, persoana e recompensată în sensul că nevoia e satisfăcută. Recompensele intrinseci (satisfacție primită de la îndeplinirea lucrului, senzație de competență, autorespect) și cele extrinseci (lauda din partea managerului, premii, promovări), de asemenea, informează persoana dacă acțiunile sale au fost potrivite și pot fi folosite iarăși în viitor.

Cea din urmă funcție a managementului este – funcția de **control**. Avînd aceeași origine ca și comanda – autoritatea ierarhică a managerului – controlul reprezintă un alt important atribut al conducerii. Fiind conceput ca o activitate operativă de verificare a modului cum se desfășoară îndeplinirea obiectivelor prevăzute, cît și ca activitate finală a procesului managerial – controlul încheie o anumită succesiune de acțiuni prin colectarea de informații utile, în vederea unor noi obiective în etapele ce vor urma.

Deci, acest proces reprezintă unul din atributele de bază ale conducerii și desemnează capacitatea acesteia de a supraveghea evenimentele, de a le stăpîni și a nu fi dominată de ele. Controlul este un ansamblu de activități prin care performanțele unității și ale componentelor sale sunt comparate cu obiectivele și standardele stabilite inițial, odată cu eliminarea deficiențelor constatate.

Procesul de control începe din momentul cînd au fost stabilite scopurile și sarcinile întreprinderii și este absolut necesar pentru a asigura o activitate fructuoasă. Sarcina controlului constă în a compara două planuri: cel de referință cu cel real. Aceasta înseamnă a confrunța obiectivele și sarcinile cu rezultatele și, dacă nu coincid, urmează măsuri corective.

Scopul controlului este verificarea, din punct de vedere cantitativ și calitativ, a modului de îndeplinire a sarcinilor, înregistrarea fenomenelor de dezechilibru, abaterile, devenind, astfel, instrument esențial cu care se menține echilibrul dinamic al unității, ceea ce contribuie la integrarea acțiunilor individuale în efortul general al întreprinderii. Controlul este o funcție de conducere critic de importantă și complicată. O caracteristică de bază a controlului este faptul că el necesită să fie atotcuprinzător. (fig.1.9) Procedura controlului presupune, deci, patru etape distinse: elaborarea standardelor, determinarea performanțelor actuale, suprapunerea rezultatelor obținute cu standardele și înfăptuirea măsurilor de corectare sau numită și etapa acțiunii.

internă;

- promovarea pe diferite căi a politicii cerealiere la nivel de stat;
- atragerea traderilor internaționali în comercializarea cerealelor;
- crearea unui sistem informațional în domeniul comercializării și marketingului cerealelor;
- organizarea instruirilor în noi tehnologii de cultivare a cerealelor, rezultatele cercetărilor științifice în domeniu etc.;
- soluționarea diferitor probleme în domeniu etc.
- Conlucrarea mai eficientă cu bursele cerealiere regionale pentru balansarea prețurilor la cereale la nivelul regiunii Mării Negre;
- Suportul științific al sectorului de cultivare a grâului în domeniul ameliorării și creării noilor soiuri și hibrizi, precum și ameliorarea tehnologiilor de cultivare;
- Studierea posibilităților și crearea exploatațiilor agricole de cultivare a produselor ecologice, inclusiv a cerealelor.

De asemenea, ca măsură de eficientizare a activității în sectorul de cultivare a grâului în Republica Moldova se propune deschiderea *cooperativelor de marketing*. Practica mondială confirmă că eficiența formațiunilor organizatorice, mai ales a celor mici, poate crește considerabil în cazul cînd aceste întreprinderi se asociază și formează diferite tipuri de cooperative. Cooperarea benevolă a producătorilor privați se face, de cele mai multe ori, cu scopul de a procura mai avantajos mijloacele tehnice materiale și a comercializa mai eficient produsele crescute [29].

În prezent, cooperativele de marketing au un rol important în prelucrarea produselor animaliere, cerealelor, fructelor și legumelor etc., precum și aprovizionarea tehnico-materială și creditarea sectorului agrar. De fapt, nivelul de cooperare în diferite țări variază și în funcție de ramura agricolă cel mai înalt grad înregistrându-se în marketingul cerealelor și produselor lactate. Ponderea înaltă înregistrează cooperativele țărilor unde volumul producției agricole depășește consumul lor, fapt ce necesită căutarea a noi piețe de

În continuare vom reflecta *principiile și direcțiile strategice de dezvoltare* pentru principalii participanți la lanțul valoric de fabricare a produselor de panificație și patiserie.

Funcția de cercetare-dezvoltare (R&D) este subdezvoltată în întreprinderile de panificație autohtone. Drept consecință, aportul funcției respective la formarea lanțului valoric este minim.

În contextul celor expuse, direcțiile strategice de dezvoltare a R&D-lui în industria de panificație sunt:

- Orientarea top-managementului întreprinderilor spre implementarea prioritară a inovațiilor, tehnologiilor noi, produselor competitive, ținând cont de tendințele mondiale și cercetările instituțiilor științifice din Republica Moldova;
- Alocarea unui buget de investiții mai mare pentru R&D din partea întreprinderilor;
- Elaborarea unor reglementări armonizate cu cele specifice din domeniul european și internațional de alimentație;
- Acordarea atenției mai mari R&D-lui la nivel macro, adică Ministerul Agriculturii și Industriei Alimentare trebuie să promoveze dezvoltarea acestei funcții prin implicarea mai mare a instituțiilor științifice și de învățământ, elaborarea programelor de cercetare concrete, atragerea granturilor și proiectelor de asistență tehnică etc.

În viziunea noastră, cercetarea științifică din industria de panificație și strategiile adoptate de principalii producători, trebuie să fie orientată, în mare parte, spre determinarea soluțiilor pentru reducerea duratei procesului tehnologic, îmbunătățirea calității producției, prelungirea duratei de păstrare a produselor și, în final, creșterea securității alimentare.

Producătorii și comercianții de cereale (în special de grâu). Situația economică în sectorul analizat este, în general, satisfăcătoare, dar, totuși, se impun careva direcții de perfecționare a activității precum:

- Crearea Asociației producătorilor de cereale în Republica Moldova, activitățile căreia vor fi următoarele:
 - consolidarea pieței autohtone a cerealelor;
 - reglementarea mai bună a prețurilor la cereale pe piața

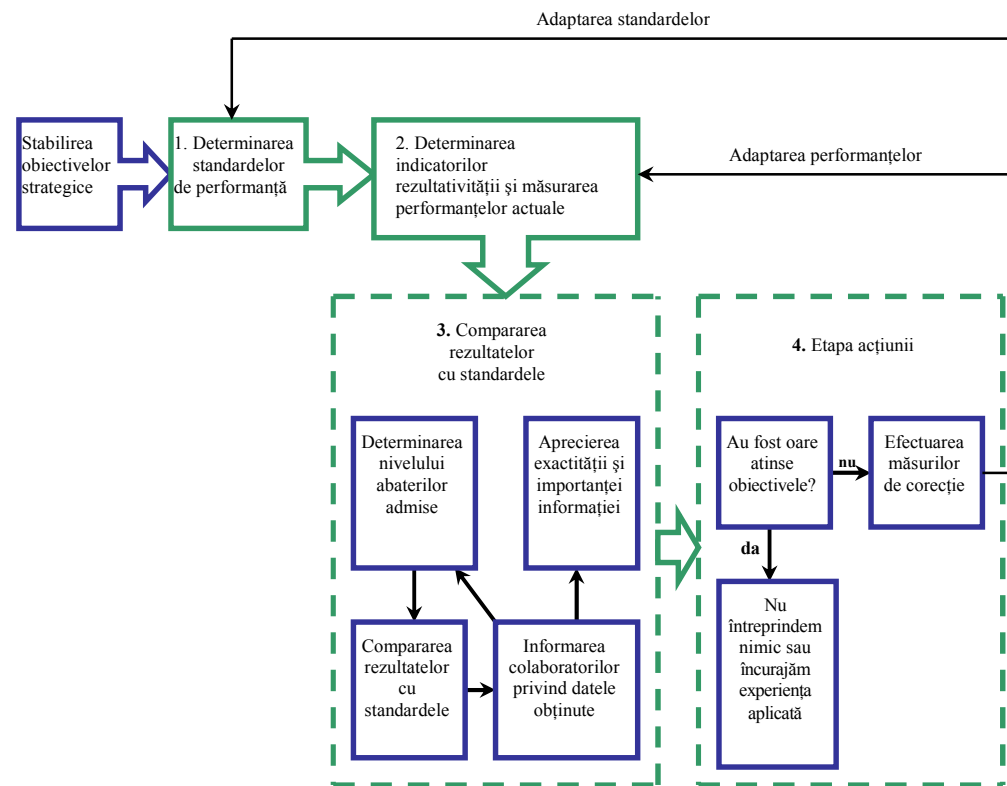


Fig. 1.9 Modelul procesului de control

Prima etapă a procesului de control, prevede determinarea standardelor în concordanță cu scopurile și strategia întreprinderii analizate. Standardele evidențiază două caracteristici de bază: limita timpului în care e necesar de îndeplinit lucrul și anumite criterii concrete în raport cu care se apreciază nivelul îndeplinirii unei sarcini.

Etapa a doua – de determinare a performanțelor proprii, prevede aprecierea unor indicatori rezultativi ai activității de bază ai întreprinderii. Anume acești indicatori trebuie să caracterizeze starea reală de lucruri la întreprindere.

Etapa a treia – etapa comparării standardelor cu rezultatele.

La această etapă managerul apreciază pe cât rezultatele obținute au satisfăcut așteptările. În faza dată se dă aprecierea ce va servi ca bază pentru începerea acțiunii.

Etapa a patra – cea de acțiune – presupune alegerea de către manager a trei opțiuni: nu întreprindem nimic, înlăturăm abaterea sau revedem standardul.

Pentru a asigura o înaltă eficiență a controlului el trebuie să aibă un caracter strategic, orientat la atingerea unor rezultate concrete, să fie efectuat la timp, să fie flexibil, simplu și economic.

În rezultatul analizei lanțurilor valorice, prezentate mai sus pentru diferite produse de panificație și patiserie de la SA Combinatul de pâine din Bălți, am identificat următoarele momente:

- Principala verigă în lanțul valoric de fabricare a produselor de panificație și a celor de patiserie sunt: *furnizorii de materie primă, materiale și resurse energetice*, ponderea cărora, în prețul produsului final, constituie 40-50% în dependență de produs;

- Este evident, că un rol important în lanțul valoric de fabricare a produselor de panificație și patiserie îl ocupă *producătorul*. Aportul producătorului în prețul final al produsului variază și constituie, în medie 30% pentru produse de panificație și cca 20% - pentru produse de patiserie, fapt explicat prin tehnologia de producere și manopera diferită a operațiilor;

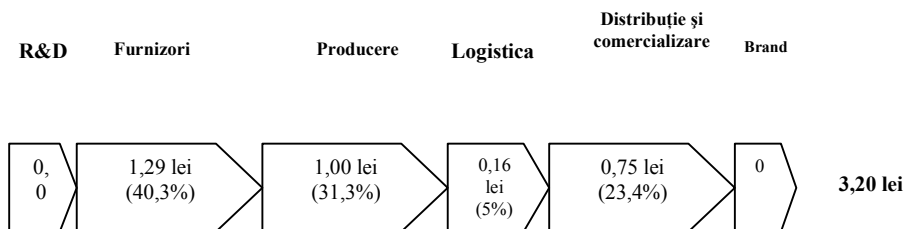
- Datorită faptului, că SA Combinatul de pâine din Bălți este orientată spre piața locală (ca de altfel majoritatea întreprinderilor de panificație autohtone), cheltuielile de logistică nu sunt semnificative;

- Aportul distribuției și comercializării la lanțul valoric de fabricare a produselor de panificație și patiserie este destul de important, neținând cont de adaosul comercial limitat la aceste produse. Astfel, ponderea distribuției și comercializării produselor de panificație în prețul final de vânzare este de cca 24%, iar a produselor de patiserie poate să atingă 35%. Menționăm, că pentru comercializarea produselor de patiserie se cere un efort mai mare comparativ cu produsele de panificație, dar și aportul la lanțul valoric este mai mare;

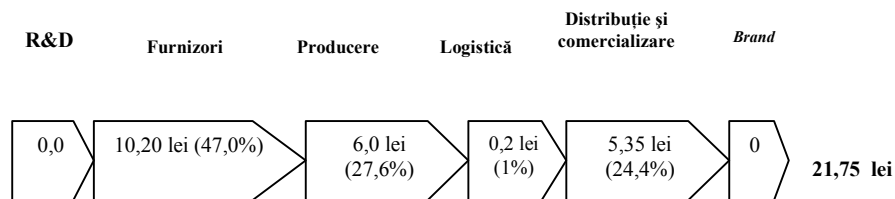
- Un aspect negativ în lanțurile valorice pentru produsele de panificație și cele de patiserie este lipsa funcției de cercetare-dezvoltare și a brand-ului, ceea ce, desigur, afectează imaginea produselor SA Combinatul de pâine din Bălți pe piața de desfacere.

Situația lanțurilor valorice, a câtorva produse prezentate de la SA Combinatul de pâine din Bălți este caracteristică pentru majoritatea întreprinderilor din ramură. În contextul celor expuse, este necesară eficientizarea activității de producție, dezvoltarea funcției de cercetare-dezvoltare și lansarea mărcilor comerciale.

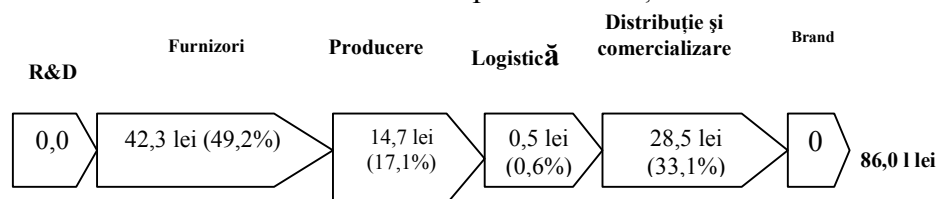
kg, fabricate de SA Combinatul de pâine din Bălți (vezi fig. 5.1). Calculele au fost efectuate în baza costurilor de producție a produselor menționate (Anexa 10).



a) Lanțul valoric pentru franzela ambalată de 0,33 kg, fabricată de SA Combinatul de pâine din Bălți



b) Lanțul valoric pentru covrigei cu mac de 1 kg, fabricați de SA Combinatul de pâine din Bălți



c) Lanțul valoric pentru tortă cu nuci de 1 kg, fabricată de SA Combinatul de pâine din Bălți

Fig. 5.1. Schema lanțurilor valorice la unele produse

Sursa: Elaborată de autori.

CAPITOLUL 2. MANAGEMENTUL STRATEGIC: CONCEPTUL ȘI ROLUL STRATEGIEI ÎN ASIGURAREA SUPRAVIEȚUIRII ȘI PERENITĂȚII ÎNTEPRINDERII

*Strategia nu este consecința planificării, ci dimpotrivă:
este punctul ei de pornire.*

Henry Mintzberg

2.1. Definirea strategiei de management

Conceptul de strategie a intrat în vocabularul cotidian al managerilor firmei, iar planificarea strategică a devenit parte integrantă a funcționării marilor firme. Interesul pentru strategie manifestat în cadrul întreprinderilor a fost provocat de faptul că mediul extern a devenit tot mai dinamic și imprevizibil, permițând întreprinderii să influențeze, prin anticipare, evoluția mediului său înconjurător. Conceptul de strategie vine din limba greacă (stratos = arme și argos = conduc), iar cunoscuta publicație Larousse definește strategia ca fiind „arta de a coordona forțele militare, politice, economice și morale, implicate în conducerea unui conflict sau în pregătirea apărării unei națiuni sau a unei comunități de națiuni” [65].

Termenul de strategie se utilizează cu semnificații diferite în mai multe domenii de activitate [55, 1]:

- în domeniul militar, strategia este parte componentă a artei militare, care se ocupă cu problemele pregătirii, planificării și desfășurării războiului și operațiunilor militare;
- în domeniul teoriei jocurilor, strategia este un plan complet specifică opțiunile pe care le are jucătorul în orice situație posibilă;
- în domeniul managementului, prin analogie, strategia evocă o stare de luptă, o confruntare între organizații pe un teren, reprezentat de piață.

Literatura de specialitate cuprinde un mare număr de interpretări referitor la termenul de strategie, neexistând până în prezent o definiție universală, unanim acceptată. Printre primii, care au punctat importanța deosebită a strategiei pentru firme și au indicat

conținutul său, s-a axat renumitul profesor american Peter Drucker. În anul 1954 acesta releva, că strategia unei organizații răspunde la două întrebări: în ce constă afacerea? Și care ar trebui să fie obiectul de activitate al firmei? [114].

Totuși, prima abordare temeinică și de sine stătătoare a strategiei a aparținut lui A.Chandler în lucrarea *Strategy and Structure*, publicată în anul 1962. Strategia este definită ca „determinarea pe termen lung a scopurilor și obiectivelor unei întreprinderi, adoptarea cursurilor de acțiune și alocarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor” [148]. În viziunea noastră, principala deficiență a acestei definiții rezidă în absența diferențierii procesului de elaborare a strategiei de strategia propriu zisă.

Primii specialiști, care au obținut această diferențiere, au fost K.Andrews și I.Ansoff. Andrews definește strategia ca fiind: „structura obiectivelor, țelurilor sau scopurilor, politicile și planurile majore pentru realizarea lor, astfel stabilite încât să definească obiectul actual sau viitor de activitate al afacerii și tipul de întreprindere prezent sau preconizat” [145, 146].

Totodată, în 1965, I. Ansoff tratează strategia ca „axul comun al acțiunilor organizațiilor și produselor/piețelor ce definesc natura esențială a activităților economice pe care organizația le realizează sau prevede să o facă în viitor”. În viziunea sa, strategia cuprinde patru componente:

- vectorul de creștere geografică, bazat pe cuplul produs/piață, care stabilește orientarea și mărimea activităților viitoare ale organizației;
- avantajul competitiv, care se referă la câștigarea unei poziții competitive mai puternice, prin identificarea proprietăților fiecărui cuplu produs/piață;
- sinergia utilizării resurselor organizației;
- flexibilitatea strategică, bazată pe resurse și competențe transmisibile de la un domeniu de activitate la altul” [145].

O abordare sugestivă a conceptului de strategie a firmei este expusă și de economistul francez R.A.Thiétart, care definește strategia ca „ansamblul de decizii și de acțiuni referitoare la alegerea

competitiv prin costuri;

Astfel, lanțul valoric, ca instrument de dezvoltare strategică, permite întreprinderilor să evidențieze valoarea totală la care își realizează produsele, respectiv veniturile lor globale, precum și activitățile – valoare pe care le desfășoară, indicând totodată marja specifică acestora.

Este de menționat că, acțiunea de construire a lanțului valoric unei firme este complexă și presupune existența unei baze informaționale adecvate care ar permite, pe de o parte, dezagregarea datelor contabile privind costurile istorice ale firmei pe categorii de activități – valoare și, implicit, pe categorii principale de costuri, iar, pe de altă parte, evaluarea acelorași categorii de costuri pentru firmele concurente și estimarea lanțului lor de costuri [16].

În practica internațională conceptul de lanț valoric este larg răspândit pentru a analiza și elabora strategia companiei. În funcție de condiții, domeniul de aplicare și scopurile propuse, se determină lanțul valoric concret care poate fi format din mai multe verigi.

Menționăm, că analiza efectuată în baza lanțului valoric diferă de analiza clasică în baza structurii costurilor întreprinderii. De exemplu, prin aplicarea metodei clasice are loc tendința minimizării costurilor totale, iar prin intermediul lanțului valoric poate să se efectueze și o majorare a cheltuielilor la o anumită verigă, ceea ce va duce la o competență concurențială semnificativă pentru întreprindere.

Pentru studiul nostru am identificat următoarele elemente ale lanțului valoric, care la moment sunt cele mai importante pentru întreprinderile din sectorul de panificație:

- R&D
- Furnizori
- Producere
- Logistică
- Distribuție și comercializare
- Brand

În continuare vom prezenta *lanțurilor valorice* pentru franzela ambalată de 0,33 kg; covrigei cu mac de 1 kg și tortă cu nuci de 1

Principiile expuse mai sus pot fi realizate în procesul elaborării și implementării strategiilor de dezvoltare atât la nivel de ramură cât și la nivel de întreprindere prin intermediul managementului strategic.

În această ordine de idei, pentru implementarea principiilor și formularea direcțiilor strategice de dezvoltare a întreprinderilor de panificație din Republica Moldova, se consideră necesară analiza **lanțului valoric** pentru ramura respectivă și formularea recomandărilor în dependență de valoarea adăugată generată de fiecare participant al lanțului valoric.

Economistul Porter M. a introdus conceptul de lanț valoric ca un instrument analitic de bază pentru identificarea surselor de avantaj competitiv, detaliind conținutul acestui concept, modalitățile concrete de utilizare a instrumentului propus, precum și limitele utilizării lui. În conturarea viziunilor strategice ale întreprinderilor de panificație din Republica Moldova și fructificarea avantajelor lor competitive potențiale, lanțul valoric se poate dovedi folositor atât prin esența sa – care constă în evidențierea legăturilor activității – costuri, cât și prin metodologia pe care o presupune construirea și utilizarea sa, metodologie care, prin abordarea sistemică și rigoarea pe care le impune, are efecte benefice asupra managementului firmei [55].

Folosirea lanțului valoric ca instrument de analiză strategică a costurilor prezintă o serie de avantaje:

- Obligă managementul firmei să facă o analiză cuprinzătoare și profundă a situației industriei în care operează firma și a propriei situații economice;
- Analiza strategică a costurilor, care constituie miezul lanțului valorii, obligă managementul firmei să procedeze la divizarea activității de ansamblu a acesteia în activități componente, în funcție de contribuția lor la crearea de valoare;
- Analiza detaliată activității-costuri și urmărirea formării costurilor firmei pe baza însumării activităților delimitate reprezintă calea cea mai eficientă de identificare a surselor de cheltuieli, de evidențiere a cheltuielilor neraționale și de stabilire, pe această bază, a soluțiilor de reducere a costurilor și de creștere a avantajului

mijloacelor și alocarea resurselor în vederea atingerii unui obiectiv”, adăugând că „strategia firmei poate fi încă definită printr-o serie de elemente, cum ar fi: misiunea sa, portofoliul de activități, sinergia, mijloacele de acțiune, modul de dezvoltare (tactica), prioritățile și pregătirea pentru neprevăzut” [167].

Alți specialiști reputați în domeniul managementului strategic, ca G. Hofer și D. Schendel, definesc strategia ca „structura fundamentală a repartizării resurselor prezente și previzionate și interacțiunea cu mediul care indică modul în care își va atinge obiectivele” [152].

În opinia lui Brian Quinn, strategia este „un model sau un plan care integrează într-un tot coerent scopurile majore ale organizației, politicile și programele sale”. În viziunea sa, o strategie conține trei elemente esențiale [165]:

- obiectivele cele mai importante de realizat;
- politicile cele mai semnificative de urmat;
- programele pentru realizarea obiectivelor.

Potrivit literaturii de specialitate, se consideră cea mai complexă abordare a conceptului de strategie este realizată de către H. Mintzberg, care, în lucrarea sa “Strategy Formation: School of Thought” apărută în anul 1990, îi atribuie cinci caracteristici esențiale:

- percepție prin care se desemnează un curs prestabilit de acțiune pentru a soluționa o situație;
- schiță sau un proiect ce constă într-o manevră menită să asigure depășirea unui contracurent sau oponent;
- un model ce stabilește o structură de acțiuni consistente în plan comportamental;
- poziționare a firmei ce rezidă în mijloacele de identificare a locului pe care organizația îl deține sau cel mai frecvent în mediul pe piață;
- perspectivă ce implică nu numai stabilirea unei poziții, dar și o anumită percepere a realității ce se reflectă în acțiunile sale vizând piața, tehnologia etc. [161].

Ulterior, alți specialiști în domeniul managementului strategic au abordat parțial diferit strategia, după cum urmează:

- V. Beretta: „Strategia definește căile și mijloacele ce permit

întreprinderii să progreseze spre obiectivele esențiale în cele mai bune condiții: dezvoltarea armonioasă și legătura strânsă cu mediul actual și viitor”;

- C. J. Sutton: „Strategia presupune supraviețuirea pe termen lung și dezvoltarea activităților organizației. Aceasta constă în alegerea obiectivelor, căutarea căilor de dezvoltare care pot ajuta la atingerea acestor obiective și identificarea acelor dezvoltări care să fie compatibile cu resursele existente ale organizației”;

- M. Alain-Charles: „Strategia înseamnă o alegere a criteriilor de decizie, așa numitelor “strategice”, pentru că ele vizează orientarea într-o măsură determinată și pe termen lung a activităților și structurilor organizației”;

- Mc Kinsey: „Strategia e un ansamblu de decizii și acțiuni relative pentru alegerea mijloacelor și pentru articularea resurselor în vederea atingerii obiectivului”.

Cercetătorii din Rusia, de asemenea, au prezentat următoarele definiții ale strategiei manageriale.

În opinia economistului Blajevici A.A. „strategia este concepția de afaceri pentru funcționarea și dezvoltarea organizației, orientată spre perspectiva strategică stabilită, prezentată în formă de sistem al deciziilor manageriale importante și un plan de acțiuni concrete, care sunt capabile de a realiza concepția dată și a asigura avantajele concurențiale pentru organizație” [102].

Marcova V.D. și Kuznețova S.A. definesc strategia „ca un program general de acțiuni, care identifică prioritățile problemelor și resursele pentru atingerea scopului principal. Strategia formulează obiectivele de bază și căile principale de atingere a acestora astfel încât întreprinderea să aleagă o direcție unică de dezvoltare” [127].

Economiștii Romanov A.P. și Jarikov I.A. propun următoarea definiție: „strategia este un set de acțiuni comune, care face legătura între obiectivele organizației și direcția de dezvoltare, selectată pentru atingerea acestor obiective” [134].

De asemenea, putem elucida viziunile economiștilor români cu privire la conceptul de strategie.

O. Nicolescu, reputat specialist în domeniul managementului

sa sunt dependente, într-o măsură apreciabilă, de faza ciclului de viață în care se află organizația. În ceea ce privește ramura panificației autohtone, menționăm, că majoritatea întreprinderilor mari din ramură (SA Franzeluța, SA Combinatul de pâine din Bălți, SA CahulPan etc.) se află la faza de maturitate, iar mini-brutăriile – la faza de dezvoltare sau de lansare pe piață.

2. Obținerea concordanței maxime între obiectivele strategice de dezvoltare a întreprinderii și a ramurii analizate.

Atât ramura panificației, cât și mediul ambiant al acesteia necesită a fi tratate sistemic, în sensul că principalele componente sunt interdependente și le asigură funcționalitatea.

Obținerea concordanței între obiectivele strategice de dezvoltare a sectorului de panificație din Republica Moldova și a întreprinderilor este importantă în procesul elaborării strategiei din următoarele motive:

- Constituie o premisă esențială a asigurării unui climat de ordine și randament în cadrul întreprinderilor, o condiție sine qua non a eficienței acțiunilor.

- Oferă o bază sigură de referință pentru aprecierea performanțelor întreprinderilor și a realizării planurilor și programelor pe care aceasta și le-a propus potrivit misiunii.

- Permite “poziționarea” întreprinderii în mediul de acțiune al acesteia prin precizarea poziției pe care aceasta urmărește să o dețină și cuantificarea contribuției ei în cadrul mediului.

3. Asigurarea continuității și durabilității procesului managementului strategic.

Modelul managementului strategic ce va fi elaborat pentru ramura panificației poate suferi modificări și corectări pe parcursul intervalului strategic prevăzut, în funcție de modificările, parvenite în cadrul parametrilor de stare ai întreprinderilor din sector ori în variabilele contextuale ce influențează comportamentul acestora. Orice stagnare a priorităților strategice și a tacticilor sau a unor componente majore ale acestora condiționează în direcție opusă dezvoltarea ramurii, și, respectiv, inadaptabilitatea – pe termen lung și mediu – la cerințele pieței.

CAPITOLUL 5. MANAGEMENTUL STRATEGIC ÎN RAMURA DE PANIFICAȚIE DIN REPUBLICA MOLDOVA

5.1. Determinarea direcțiilor strategice de dezvoltare pentru participanții la lanțul valoric de fabricare a produselor de panificație și patiserie

Managementul strategic în cadrul industriei de panificație din Republica Moldova este un proces dinamic care vizează, previziunea și realizarea, prin decizii strategice, a schimbărilor viitoare în activitatea întreprinderilor din sector. Analiza efectuată privind orientările strategice ale întreprinderilor din ramura panificației autohtone dezvăluie preocupările acestora pentru îmbunătățirea calității produselor, diversificarea fabricației, creșterea flexibilității și a capacității de a răspunde schimbărilor pieței produselor de panificație.

În opinia noastră, fundamentarea strategiilor relevante pentru ramura de panificație din Republica Moldova trebuie să fie începută de la identificarea unor principii de bază de care trebuie să se țină cont pe parcursul elaborării strategiei. Cele mai semnificative dintre acestea sunt prezentate în continuare:

1. Asigurarea eficienței înalte a aportului întreprinderii din ramură la rezultatul final.

Pentru a identifica impactul tuturor factorilor de influență asupra evoluției întreprinderii, în elaborarea strategiei trebuie să se țină cont de caracteristicile fiecărui stadiu de evaluare a ramurii: natura, vârsta și, îndeosebi, condițiile concurențiale din cadrul sectorului etc. În funcție de principalele caracteristici ale industriei panificației din Republica Moldova – structura și regulile concurenței consolidate, intensificarea eforturilor întreprinderilor de reducere a costurilor și ridicare a competitivității, intensificarea competiției pe piața locală, importanța socială etc. – rezultă, că aceasta este o industrie matură, cu tendințe de dezvoltare stabile.

Eficacitatea și eficiența unei întreprinderi și, implicit, strategia

din România, consideră că strategia poate fi definită ca „ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare împreună cu resursele alocate în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației” [55].

În opinia cercetătorilor T.Zorlențan, E.Burduș și G. Căprărescu strategia este: „știința și arta de a stabili obiectivele generale ale organizației pe termen mediu și lung și de a formula opțiunile de acționare pentru atingerea acestora, în vederea adaptării eficiente a organizației la cerințele mediului ambiant în care acționează” [16]. C. Bărbulescu, în lucrarea „Sisteme strategice ale întreprinderii”, afirmă „strategia economică reprezintă un concept complex care stabilește modul de realizare a obiectivelor adoptate de firmă, acțiunile care trebuie întreprinse, felul de alocare a resurselor, modalitățile de a răspunde în condiții optime schimbărilor din mediul înconjurător și de a fi competitiv în raport cu firmele concurente” [10]. Panaite reflectă strategia „ca acele mutații organizaționale și manageriale folosite pentru atingerea obiectivelor prin promovarea misiunii firmei” [59].

O altă definiție a strategiei este formulată de C.Russu astfel: „Strategia reprezintă un produs al procesului managementului strategic ce constă într-un plan cuprinzător, unitar și integrator de acțiune managerială stabilită în vederea îndeplinirii obiectivelor fixate, care precizează cum va fi condusă firma și cum va acționa, precum și ce acțiuni vor fi desfășurate pentru a asigura firmei îndeplinirea misiunii asumate” [80].

Deci, analizând abordările strategiei reflectate anterior, concluzionăm că strategia rămâne un concept evaziv și, practic, abstract. Este evident, că simpla sa formulare rămâne fără efect concret imediat privind funcționarea firmei. Managementul este o activitate pragmatică, care urmărește dacă un concept atât de abstract, cum este strategia, poate contribui util la îmbunătățirea firmei. Această reflecție ilustrează bine dificultatea actuală care însoțește cercetările în materie de strategie și care provoacă nesiguranță printre managerii firmelor.

Deși formulările sunt diferite, câteva elemente se regăsesc în marea majoritate a definițiilor, și anume: existența unor obiective ale organizației ce marchează sensul existenței acesteia; termenul lung

asociat obiectivelor; procesul de alocare a resurselor pentru realizarea obiectivelor.

Considerăm că, strategia de management reprezintă ansamblul obiectivelor pe termen mediu și lung formulate de top-management, care poate fi realizat prin opțiuni strategice bine definite, în termenele stabilite și ținând cont de resursele disponibile, precum și de condițiile mediului concurențial dinamic.

Din multitudinea definițiilor strategiei prezentate mai sus putem face accent pe principalele elemente definitorii ale acesteia, și anume:

a) strategia presupune, în mod explicit și implicit, realizarea unor scopuri bine stabilite, specificate sub forma de **misiune și obiective**;

b) strategia vizează **perioadele viitoare** din viața firmei, cel mai frecvent – 3-5 ani;

c) sfera de cuprindere a strategiei este **organizația în ansamblu, în special –părțile cele importante ale acesteia**;

d) conținutul strategiei se rezumă la **elementele esențiale**, concentrându-se asupra evoluțiilor majore ale organizației, indiferent că acestea reprezintă sau nu schimbări față de perioada anterioară;

e) strategia se bazează pe **abordarea corelativă a organizației și mediului** în care își desfășoară activitatea;

f) strategia reflectă **cel puțin interesele ale unei părți a stakeholderilor** indiferent dacă managerii care o elaborează sunt conștienți sau nu de acest fapt;

g) strategia concepe prefigurarea unui **comportament competitiv** pentru organizație pe termen lung, ținând cont atât de cultura firmei, cât și de evoluțiile contextuale;

h) obținerea unei **sinergii** cât mai mari constituie întotdeauna scopul demersului de elaborare a strategiei;

i) modul cum de constituire a strategiei trebuie să subînțeleagă și să favorizeze desfășurarea unui **intens proces de învățare organizațională**;

j) la baza abordării strategiei se află **principiul echifinalității**. Potrivit acestuia, există mai multe modalități sau combinații de resurse și acțiuni, prin care se poate asigura atingerea unui anumit obiectiv;

k) strategia este un **rezultat al negocierii** explicite sau implicite a stakeholderilor;

– Dintre avantajele concurențiale de bază ale ramurii sunt: parametrii stabili ai cererii și mediul concurențial în dezvoltare permanentă;

– Liderii pieței de panificație din Republica Moldova sunt: SA Franzeluța (cota de piață – cca 53%), SA „Combinatul de pâine din Bălți” (4%) și SA „Cahul Pan” (7%).

– În anul 2009 indicele HH pe piața produselor de panificație a constituit 4100, ceea ce sugerează faptul, că această piață este de tip monopolist pronunțat, cu tendințe de intensificare a concurenței;

– Cererea pe piața produselor de panificație este stabilă, iar consumul – foarte înalt, comparativ cu țările europene;

– Oferta produselor de panificație este, preponderent, satisfăcută de operatorii locali și corespunde necesităților consumatorilor.

La rândul său, evaluarea *mediului intern* al întreprinderilor de panificație din Republica Moldova s-a realizat reieșind din funcțiunile ramurii/sectorului: de producere, vânzări, resurse umane și finanțe:

– Volumul de producție în ramura panificației este în scădere, cauza fiind criza economică și reducerea cererii de consum, odată cu scăderea puterii de cumpărare a populației;

– La fel, vânzările pâinii și produselor de patiserie scad, cauza fiind marketingul neadecvat, competitivitatea scăzută a unor produse și creșterea influenței importurilor;

– Numărul angajaților în ramura panificației are tendințe de reducere, iar managementul resurselor umane este neadecvat;

– Situația financiară în ramura panificației este satisfăcătoare, majoritatea întreprinderilor sunt profitabile, solvabile, dispun de fondul de rulment și au dependență redusă de creditorii. Totodată, costurile de producție sunt înalte, iar gestionarea activelor – nejustificate;

– Funcția de cercetare-dezvoltare este subdezvoltată, cauza fiind insuficiența atenției acordate inovațiilor și accesul limitat la resursele financiare.

În concluzie, industria producerii pâinii și a produselor de patiserie proaspete este o ramură de bază a Complexului Agroalimentar al Republicii Moldova, cu orientare spre piața locală, care satisface nevoile primordiale ale populației. Conform datelor statistice, în Republica Moldova pâinea și produsele de patiserie proaspete sunt fabricate de 306 întreprinderi.

În anul 2009 ponderea industriei analizate în totalul producției industriale a atins cca 4,5%, iar în totalul producție din industria alimentară și a băuturilor – 11%. Aproximativ 6,6% din angajații Republicii Moldova activează în ramura de panificație.

Pentru asigurarea funcționării eficiente a ramurii de panificație, un rol important îl are organizarea corespunzătoare a bazei de materie primă. Cultivarea cerealelor este o ramură tradițională a agriculturii, fapt ce determină ponderea înaltă a acesteia în structura suprafețelor de însămânțare, iar resursele naturale, în marea lor majoritate, asigură cerințele biologice ale plantelor.

În rezultatul analizei situației economice în sectorul de cultivare a grâului din Republica Moldova au fost identificate următoarele momente: în anul 2009 are loc reducerea suprafețelor însămânțate cu grâu, comparativ cu țările lumii producția medie la hectar a grâului este foarte mică, volumul de producere a grâului este în scădere. Grâul rămâne a fi o cultură rentabilă pentru cultivare, iar performanțele în creșterea acestei culturi sunt mai evidente în gospodăriile agricole mari. Balanța comercială este pozitivă, ceea ce denotă că, Republica Moldova rămâne a fi exportator important de cereale, în special în țările arabe. Totodată, în sectorul morăritului, în ultimii ani se observă înrăutățirea situației economice, cauzele fiind intensificarea concurenței preponderent din partea importatorilor, costurile de producție în creștere și managementul necompetent.

Constatările principale ale autorilor, în rezultatul evaluării mediului extern, sunt:

- Factorii economici influențează, în cea mai mare măsură, mediul afacerilor realizate de întreprinderile de panificație;
- Cea mai mare putere de influență asupra mediului concurențial al întreprinderilor de panificație o deține concurenții;

l) în firmele contemporane, chiar și în cele de mici dimensiuni, strategia posedă, de regulă, un **caracter formalizat, îmbrăcând forma unui plan**. Acesta mai frecvent un „business plan”, în special în întreprinderile mici;

m) obținerea **avantajului competitiv**, referitor la costul sau calitatea produsului, constituie scopul principal al elaborării strategiei organizației și criteriul cel mai important de evaluare a calității sale.

În viziunea noastră, de o importanță majoră este prezentarea celor 6 *componente ale strategiei de management*, care stau la baza Planului de dezvoltare strategică a întreprinderii [65]:

1. *Misiunea firmei* constă în enunțarea cuprinzătoare a scopurilor fundamentale și a concepției (filozofiei) privind evoluția și desfășurarea activităților firmei, prin care se diferențiază de întreprinderile similare și din care decurge sfera sau domeniul de activitate și piața deservită.

Misiunea firmei exprimă sarcina asumată cu privire la activitatea ulterioară. În acest sens, prin misiune se stabilește ce are de făcut firma, pentru cine face și care este scopul propus. Ea definește rațiunea existenței firmei și obiectul activității sale, diferențiind firma respectivă de alte firme de același tip.

Necesitatea concepției meticuloase a misiunii este relevantă de următoarele:

1. Se asigură consensul de scop al membrilor organizației;
2. Se generează un mod unitar de alocare a resurselor;
3. Se facilitează stabilirea setului de obiective și transformarea acestora în sarcini la nivelul individului;
4. Se specifică scopurile organizației și translatarea acestora în obiective, astfel încât costul, timpul și parametrii performanței să fie stabiliți și controlați;
5. Se direcționează climatul organizațional.

2. *Obiectivele fundamentale*. Prin obiective fundamentale se desemnează acele obiective cu orizonturi îndelungate, de regulă 3-5 ani care și care se referă la ansamblul activităților firmei sau la componentele majore ale acesteia.

Precizarea obiectivelor strategice este importantă în procesul

elaborării strategiei din următoarele rațiuni principale:

- Constituie o premisă esențială a asigurării unui climat de ordine și randament în cadrul firmei, o condiție sine qua non a eficienței acțiunilor;
- Oferă o bază de referință sigură pentru aprecierea performanțelor firmei și a realizării planurilor și programelor pe care aceasta și le-a propus potrivit misiunii;
- Stabilirea definitivă a poziției obiectiv a firmei în mediul ei de acțiune și cuantificarea contribuției acesteia.

În economia de piață obiectivele trebuie să corespundă cerințelor **SMART**: adică să fie concrete (specific); măsurabile (measurable); ușor de atins (achievable); reale (realistic); limitate în timp (time bound).

3. *Opțiunile strategice* definesc abordările majore, cu implicații asupra conținutului unei părți apreciabile dintre activitățile firmei, pe baza cărora se stabilește posibilitatea și raționalitatea îndeplinirii obiectivelor strategice.

Opțiunile respective reflectă direcțiile generale de acțiune pentru realizarea obiectivelor strategice stabilite, precum și cele în care vor evolua toate activitățile care formează obiectul strategiei respective. Din acest motiv, în literatura de specialitate opțiunile strategice sunt prezentate și sub denumirea de „vectori de creștere”.

4. *Resursele*. Cel de-al patrulea element al strategiei este reprezentat de resursele materiale, umane, financiare și informaționale, necesare pentru realizarea obiectivelor strategice și transpunerea în practică a opțiunilor strategice.

5. *Termenele*. Strategia trebuie să precizeze și *termenele de declanșare, intermediare și finale* pe ansamblul perioadei strategice și pe etapele acesteia pentru realizarea obiectivelor, aplicarea modalităților strategice de acțiune și alocarea resurselor necesare.

6. *Avantajul competitiv*. Prin avantaj competitiv desemnăm realizarea, de către o firmă, a unor produse sau servicii superioare dintr-un punct de vedere semnificativ pentru consumatori, comparativ cu ofertele de articole similare ale majorității concurenților. În opinia cercetătorilor domeniul strategiei, eterna luptă concurențială din orice

asupra companiei decât asupra concurenților.

În Anexa 9 este prezentată analiza SWOT pentru ramura panificației din Republica Moldova, grupată pe funcțiunile unui sector/firmă.

Studierea mediilor extern și intern, ale ramurii de panificație din Republica Moldova în baza analizei SWOT demonstrează, că sectorul respectiv dispune de mai multe puncte tari și oportunități, care permit, conform matricei SWOT, obținerea randamentului înalt al ramurii (figura 4.14).

Totodată, prezența a mai multor puncte slabe și probleme în ramură condiționează utilizarea mai eficientă a oportunităților și întărirea potențialului sectorului, ceea ce va permite să elaborăm strategii de dezvoltare eficiente pentru întreprinderile din panificație, ținând cont, în același timp, de pericolele și riscurile ce vin din mediul extern.

	<i>Oportunități</i>	<i>Riscuri</i>
<i>Punctele forte</i>	Obținerea randamentului înalt de la utilizarea oportunităților	Lupta cu amenințările în baza utilizării rezervelor interne
<i>Punctele slabe</i>	Utilizarea oportunităților pentru depășirea neajunsurilor	Întărirea potențialului pentru prevenirea riscurilor externe

Fig. 4.14. Matricea SWOT pentru industria de panificație din Republica Moldova

sursa: [15]

Multe brutării mici demonstrează tendințe de reducere a activității sale economice din cauza mai multor dificultăți de ordin managerial și economic, iar combinatele de panificație mari își perfecționează continuu activitatea și înregistrează rezultate economice tot mai bune în ultimii ani. Astfel, strategia de management, formulată pentru întreprinderile de panificație autohtone va ține cont de rezervele depistate în activitatea economică a acestora și oportunitățile ce le oferă mediul extern și lanțul valoric de fabricare a produselor de panificație.

caracteristice mediului extern al companiei/ramurii [55].

Ca **punct tare** este apreciată particularitatea companiei la nivelul cel mai nalt, care îi oferă o posibilitate distinctă. De asemenea, ca punct tare pot fi considerate: deprinderea specifică, resursa organizațională sau capacitatea competitivă valoroasă, rezultatul care îi permite companiei să atingă un avantaj pe piață (cum ar fi: un produs mai bun, un brand recunoscut, tehnologii sau servicii post-vânzare superioare), pot fi asociate și alianțe sau asocieri cooperative cu partenerii cu experiență sau abilități, din care compania poate obține anumite avantaje, care îi permit ameliorarea competitivității.

Prin **punct slab (vulnerabil)** seconsideră neajunsurile companiei sau activitățile care îi creează anumite dezavantaje față de concurenții săi. În funcție de influența pe piață a slăbiciunii depistate, compania poate deveni vulnerabilă din punct de vedere competitiv.

Identificarea oportunităților și pericolelor din afară. Oportunitatea de piață este un factor de bază în elaborarea definitivă a strategiei companiei. Într-adevăr, managerii nu pot ajusta strategia companiei fără a identifica oportunitățile industriei și fără a aprecia ritmul de creștere și potențialul profit pe care-l pretinde fiecare oportunitate. La evaluarea oportunităților și plasarea lor după atractivitate, managerii trebuie să ia în considerație poziționarea companiei în industrie, deoarece nu orice companie se află în situația necesară pentru a valorifica fiecare oportunitate existentă. Cele mai bune oportunități vor oferi cele mai bune căi de majorare a profitului, acelea unde compania are potențial de obținere a avantajului competitiv și unde există resursele financiare necesare pentru a le valorifica.

Deseori, unii factori ai mediului extern creează anumite pericole pentru buna existența a companiei. Pericolele pot fi cauzate de apariția unor tehnologii mai ieftine, introducerea de către rivali a unor tipuri de produse mai performante, intrarea noilor concurenți pe piața cu costuri mai mici și ocuparea unei părți din cota de piață a companiei, condițiile demografice nefavorabile, schimbarea ratelor pe piețele externe, apariția unor hotărâri de stat cu impact mai mare

sector de activitate sau ramură industrială, este o confruntare (sau competiție) pentru avantaje. Scopul strategiei constă în crearea și menținerea avantajului strategic obținut. Pentru aceasta, strategia organizației trebuie să se orienteze spre crearea unor noi avantaje, care ar conduce la creșterea satisfacției clienților și a asimetriei față de concurenți. Procedându-se astfel, se poate extinde avantajul deținut, concomitent cu diminuarea sau eliminarea avantajelor concurenților.

Drept exemplificare la cele menționate mai sus poate servi strategia de management după R.Rothwell, care este prezentată în fig. 2.1.

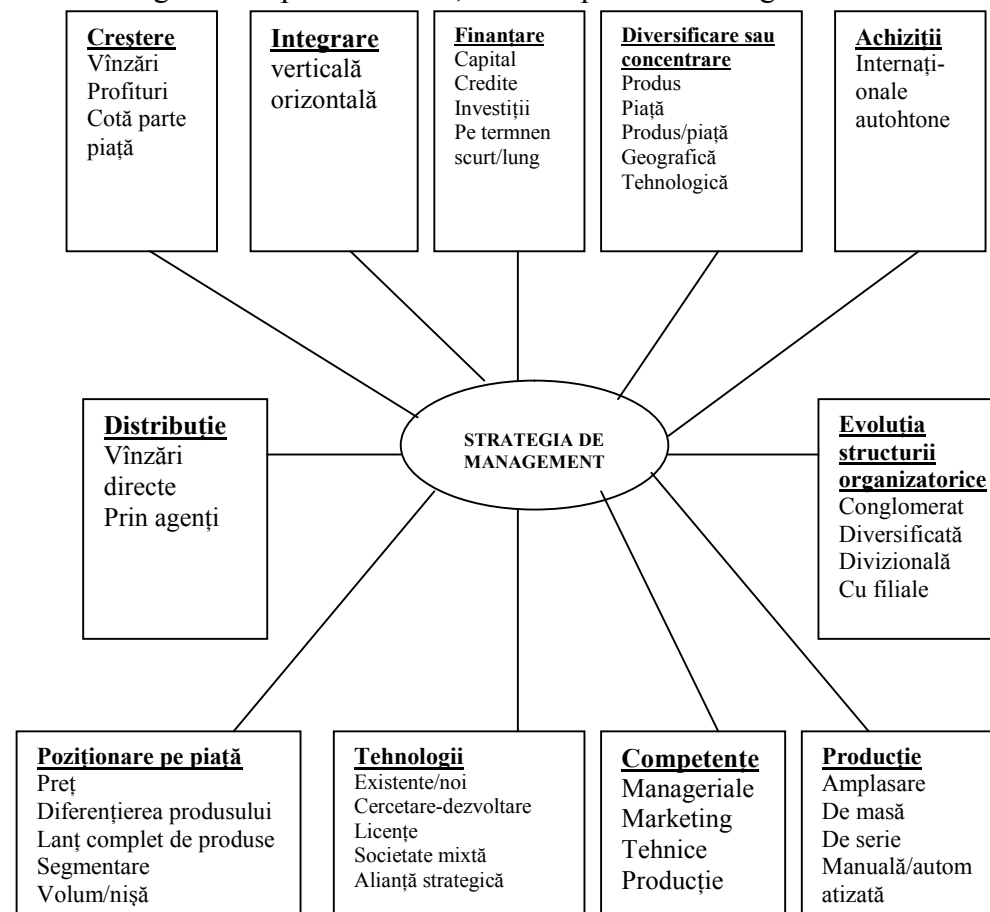


Fig. 2.1 Strategia de management

Sursa: Adaptată [55].

Din punct de vedere istoric, se poate afirma că, la nivelul întreprinderilor, îndeosebi a celor profitabile, a existat dintotdeauna o gândire strategică, deși este o strategie implicită, care nu se baza pe modele de analiză, fără o largă comunicare. Cu toate acestea, prezența conceptelor cu care se operează în managementul strategic (o mare parte, preluate din arta militară) în teoria și practica economică sunt relativ recente.

Începând cu sfârșitul secolului al XIX-lea și până la jumătatea secolului al XX-lea întreprinderile occidentale se preocupau mai mult cu procesul de producție pentru satisfacerea nevoilor unor piețe în plină dezvoltare și expansiune. Cercetările specialiștilor în management (Taylor F., Fayol H.) erau focalizate spre probleme de organizare a producției, de definire exactă a funcțiilor și sarcinilor, astfel încât fiecare etapă a procesului de producție să devină cât mai eficientă. În acest climat general, caracterizat prin expansiunea rapidă și continuă a piețelor, problemele privind strategia de dezvoltare și, mai ales, nevoia de a dispune de instrumente de analiză exacte și de concepte evaluate nu se resimțeau în mod pregnant. Evoluția ascendentă, înregistrată de întreprinderi, capacitatea sporită de absorbție a pieței, costul redus al energiei și al forței de muncă, ritmul accelerat al progresului tehnic etc. constituiau aceleași fenomene care făceau ca nevoia unor strategii explicite să fie mai puțin pregnantă și permiteau, în general, să deghizeze erorile de strategie, capabile să compromită creșterea și dezvoltarea întreprinderilor.

Merită să fie prezentate succint rezultatele cercetărilor întreprinse de unul dintre cei mai mari specialiști în management – Henry Mintzberg. În baza examinării a 1495 de lucrări consacrate strategiei, el a identificat **10 școli de gândire managerială privind strategia**. În tabelul 2.1 se prezintă sintetic școlile respective și trăsăturile definitorii ale acestora referitoare la elaborarea strategiei. Începând cu a doua jumătate a sec. XX, pe măsura creșterii volumului și a complexității producției, a gradului său de diversificare și, totodată, a dimensiunii companiilor industriale, dar și în contextul unor schimbări rapide ale mediului înconjurător, adesea cu caracter de discontinuitate, firmele încep să accepte tot mai

strategiilor manageriale, am considerat necesară prezentarea unei **analize a managementului** întreprinderilor de panificație autohtone. Astfel, din observările făcute, pot fi evidențiate următoarele aspecte relevante:

- Lipsa unei strategii clare de dezvoltare a întreprinderilor din sector și a obiectivelor manageriale bine formulate;
- Repartizarea neuniformă a responsabilităților, autorităților și competențelor între manageri;
- Capacitățile manageriale reduse și mentalitatea veche a conducătorilor;
- Orientarea conducătorilor spre rezolvarea problemelor de ordin tactic și mai puțin a celor strategice;
- Organigrame complicate, cu supraevaluarea aspectelor tehnice, suprapunerea unor activități ce se desfășoară în secții diferite, cu prezența supunerii duble, cu un nivel înalt de centralizare și complexitate, care nu permit delegarea eficientă a funcțiilor;
- Sistem decizional nerațional, centralizat, cu orientarea spre rezolvarea problemelor de rutină;
- Sistemul informațional slab dezvoltat, în majoritatea cazurilor este prezent doar în contabilitate;
- Sistemul metodologic subdezvoltat, practic, nu se utilizează metode și tehnici manageriale performante;
- Lipsa unei culturi organizaționale bine definite etc.

Reieșind din faptul, că strategia trebuie să fie elaborată de către top-management, se impune o reproiectare managerială serioasă a întreprinderilor de panificație autohtone, ceea ce, în final, va contribui la elaborarea și implementarea unei strategii de dezvoltare eficiente pentru întreaga ramură.

4.3.3. Analiza SWOT

În scopul sistematizării rezultatelor diagnosticării mediului intern de afaceri, în industria de panificație din Republica Moldova s-a utilizat un astfel de instrument strategic ca **analiza SWOT**, care presupune analiza părților tari și slabe ale mediului intern al companiei/ramurii, precum și a oportunităților și pericolelor ce sunt

aroma și menținerea prospețimii pâinii în timp.

Totodată, unele întreprinderi au început să utilizeze tehnologiile de îmbogățire cu iod a produselor de panificație și, astfel, satisfac cerințele consumatorilor care se orientează spre un mod sănătos de viață. Se aplică tot mai mult noi tipuri de amelioratori și conservanți în fabricarea produselor de panificație, precum și înlocuitori de zahăr pentru prepararea siropurilor necesare fabricării produselor de patiserie, cofetărie și biscuiți. Evidențiem și tehnologiile noi de ambalare a pâinii și produselor de panificație: ambalarea în vid, ambalarea în atmosferă controlată, ambalarea în atmosferă modificată (cea mai apreciată de specialiști) etc.

Potrivit observărilor autorilor, mai multe întreprinderi de panificație autohtone mizează pe reutilizarea tehnică. De exemplu, SA Franzeluța și SA Combinatul de pâine din Bălți” dispun de cuptoare performante: „BN-25”, „BN-50”, „Gostol”, „Bongard”, „Mondial Forni” SpA, „Pietroberto” SpA; linii de ambalare „Zamboni”; utilaje pentru fabricarea pastelor făinoase: „Bassano”, „Buhler”, „Dominioni” etc. Dar, este încă înaltă ponderea echipamentului uzat, de exemplu a cuptoarelor electrice, utilizarea cărora rezultă în costuri mari de producție.

Referitor la crearea și lansarea produselor noi în industria de panificație autohtonă, atenționăm asupra faptului că, acest lucru este realizat, preponderent de întreprinderi de talie mare și mijlocie, cu capacități și resurse necesare. Diversificarea sortimentului poate avea loc în două direcții: prima sursă a inițierii diversificării produselor constă în baza analizei preferințelor consumatorului, iar o altă sursă fiind inițiativa producătorului. Datorită gradului înalt de specializare a unor producători și activității reușite a unor specialiști de marketing, schimbările în sortimentul produselor de panificație au loc sezonier și anual.

În ultimii ani, întreprinderile de panificație autohtone au lansat producerea produselor de panificație din amestecul făinii de grâu și orz, a produselor dietetice, a produselor cu diferite adaosuri exotice pentru segmentul de populație cu venituri mai înalte etc.

Deoarece tema monografiei are tangențe directe cu elaborarea

frecvent nevoia unei gândiri strategice coerente, pentru a concura cât mai avantajos pe diferite piețe, să se adapteze rapid și eficient la schimbările din mediul în care acționau, mediu ce în ultimul timp devine tot mai imprevizibil.

Tabelul 2.1. Școlile de strategii

Nr.	Denumirea școlii strategice, fondatorul	Elaborarea strategiei tratată ca un proces
1	Cognitivă (Saimon G., 1947; March J., 1958)	Mental
2	Proiectare (Newman W., 1951)	Conceptualizat
3	Planificare (Ansoff I., 1965)	Formatizat
4	Antreprenorială (Shumpeter I, 1950; Kowl A., 1959)	Vizionar
5	Învățare (March J., 1963)	Emergent (conturat în timp)
6	Culturală (Renman E., Norman P., 1960)	Ideologic
7	Configurativă (Chandler A., 1962)	Secvențial
8	Poziționare (Chandler A., Hatten K., 1970; Porter M., 1980)	Analitic
9	Politică (Allison G., 1971)	Bazat pe putere
10	Mediului (Hannan M., Friman J., 1977)	Pasiv

Sursa: Adaptat după [55; 124].

Astfel, are loc, o *deplasare a preocupărilor conducerilor marilor companii de la problemele curente spre cele strategice și tactice, iar gândirea prospectivă și proiectivă începe să constituie o caracteristică a întreprinderilor moderne și performante* [65]. În Anexa 2 sunt sistematizate strategiile manageriale clasificate după tipuri.

Dacă primul instrument formalizat al reflecției strategice a fost celebra *curbă de viață a produsului*, introdusă pe scară largă în anii '50, punctul de plecare al demersului strategic modern și popularizarea noțiunii de strategie se datorează, fără îndoială, în mare parte, lui *I. Ansoff* și *reprezentanților școlii Harvard*, precum și *marilor cabinete americane de consultanță – Boston Consulting Group (BCG), Mc. Kinsey, Arthur D. Little (ADL)* – care, în anii '60, au dezvoltat mai multe modele de analiză strategică.

Conceptul de strategie s-a impus în teoria și practica managementului în cel de-al șaselea deceniu al sec. XX, când, în condițiile redresării economice după cel de-al doilea război mondial și ulterior, datorită dezvoltării economice spectaculoase, schimbările, produse în mediul de afaceri, au devenit tot mai profunde, iar răspunsurile firmelor la aceste schimbări – tot mai importante. Aceste răspunsuri s-au cristalizat, progresiv, în *sistemul managementului strategic*, care a impus conceptul de strategie în calitate de element central al acestui sistem.

Din examinarea conceptului de strategie, a caracteristicilor definiției și a componentelor acesteia, rezultă că strategia nu prezintă același conținut ca și managementul strategic, cu care, adesea, este confundată.

Activitatea de cercetare-dezvoltare din industria de panificație autohtonă întâmpină mari deficiențe generate, în special, de starea economică precară a agenților economici, respectiv a întreprinderilor mici și mijlocii a căror contribuție la cofinanțarea cercetării-dezvoltării putem spune că este inexistentă.

Considerăm, că cauzele dezvoltării necorespunzătoare a cercetării-dezvoltării în industria de panificație autohtonă sunt:

- accentul mic acordat acestei funcții, deoarece, de multe ori, se consideră că ramura panificației fabrică produse tradiționale și nu are nevoie de inovații;
- accesul limitat la resursele financiare și, respectiv, investiții mici în cercetare-dezvoltare (echipamente, tehnologii, inovații etc.);
- mentalitatea veche a echipelor manageriale de la întreprinderile de panificație, care consideră că implementarea tehnologiilor și echipamentelor performante nu este pe prim-plan pentru asigurarea competitivității;
- lipsa abilităților și competențelor umane pentru crearea și lansarea unor produse noi, care să satisfacă cerințele consumatorilor, precum și pentru implementarea tehnologiilor moderne (specific pentru brutăriile și secțiile de patiserie mici);
- conlucrarea neeficientă a întreprinderilor de panificație cu instituțiile științifice autohtone și de peste hotare, precum și cu instituțiile de învățământ întru perfecționarea tehnologiilor de producție, echipamentelor, crearea produselor noi etc.

Totodată, menționăm, că, în ultimii ani, întreprinderile de panificație din Republica Moldova manifestă un interes sporit către implementarea unor tehnologii noi de producere, precum și înnoirea sortimentului de produse.

Actualmente, majoritatea întreprinderilor de panificație utilizează tehnologiile clasice de fabricare a pâinii și produselor de panificație. Tehnologia de fabricare a pâinii, la etapa actuală se bazează pe intensificarea procesului de preparare și fermentare a aluatului, fapt care a soldat cu obținerea unor produse de panificație cu caracteristici senzoriale diminuate în ceea ce privește gustul,

- Structura costurilor de producție la întreprinderile analizate denotă că panificația necesită o dotare înaltă cu materiale (de exemplu, la SA Produse Cerealiere ponderea consumurilor materiale atinge 64% în 2009, la SA Combinatul de pâine din Bălți – cca 40%) și forță de muncă (în medie cheltuielile de remunerare constituie cca 1/3 din cheltuielile totale);

- Chiar dacă valoarea adăugată, generată de întreprinderile de panificație analizate, este în creștere neesențială (cu excepția SA Produse Cerealiere, care nu generează valoare adăugată), totuși, în comparație cu țările dezvoltate industria de panificație autohtonă stagnează. De asemenea, este joasă și valoarea adăugată ce revine la un angajat;

- La întreprinderea SRL Cuptorul Fermecat din or. Bălți, structura costurilor de producție diferă de celelalte întreprinderi analizate, cauza fiind practicarea activității de import a ingredientelor pentru panificație pe lângă activitatea de bază – fabricarea produselor de panificație. De aceea și costul la 1 leu producție – marfă depășește cu mult unitatea.

Dintre principalele constatări despre situația economico-financiară la întreprinderile de panificație din Republica Moldova evidențiem, că, în general, aceasta este satisfăcătoare, întreprinderile sunt profitabile, au dependență neesențială de creditorii, dispun de capital de lucru și sunt solvabile.

Totodată, pentru a îmbunătăți situația financiară în ramura panificației necesită a fi sporită competitivitatea sectorului prin optimizarea costurilor de producție, gestionarea mai eficientă a activelor și accelerarea rotației acestora. Acest lucru va permite desfășurarea în condiții normale a activității curente și acumularea mijloacelor bănești pentru investiții și reutilizarea tehnică.

Funcția de cercetare-dezvoltare în industria de panificație

În opinia noastră, funcția de cercetare-dezvoltare în industria de panificație din Republica Moldova este subdezvoltată, care presupune implementarea unor tehnologii de producție progresive și echipamente performante, inovații, produse noi competitive, patente noi etc.

2.2. Definirea conceptului de management strategic

Managementul strategic reprezintă o noțiune mai vastă decât strategia întreprinderii. Dacă strategia se rezumă la obiectivele propuse și opțiunile realizabile de natură antreprenorială, competitivă și funcțională, atunci, managementul strategic impune și adoptarea și aplicarea deciziilor necesare implementării strategiei aplicate.

În prezent, managementul strategic este una dintre formele de conducere moderne, axată pe schimbările și modificările ce trebuie operate în cadrul întreprinderii și în interacțiunile acesteia cu mediul în care funcționează, pentru a evita apariția unor situații în care bunurile și serviciile oferite de organizație, fabricarea și vânzarea acestora, adică întreaga activitate desfășurată să devină depășită, în neconcordanță cronică în raport cu schimbările produse.

Expresia „*management strategic*” și-a făcut intrarea oficială în vocabularul managementului în anul 1973, în cadrul „Primei Conferințe Internaționale asupra Managementului Strategic”, inițiată de teoreticianul american Igor Ansoff la Universitatea Vanderbilt (SUA).

Referitor la definirea acestui concept au existat și există numeroase discuții, fără a ajunge totuși la o unanimitate. Unii autori nu au renunțat la noțiunea planificare strategică, concepută ca activitate integrată în funcția de previziune a managementului. Alții consideră, că cele două concepte au aceeași semnificație, dar majoritatea pledează, însă, că managementul strategic reprezintă o treaptă distinctă a dezvoltării calitative a managementului, ce reflectă modificările actuale ale concepției holistice privind relația mediu-organizație și a influenței acesteia asupra teoriei managementului [65].

Totodată, se consideră, că diferența dintre planificare strategică și management strategic este prezentă în conținut, modul de operare și implicații, ca trecere de la simplu la complex. Raporturile dintre planificarea strategică și managementul strategic apar mai clar în precizările din tabelul 2.2, care pune în evidență elementele noi, conținute în planificarea specifică al managementului strategic.

Tabelul 2.2. Trăsăturile definitorii ale planificării strategice comparativ cu cele ale managementului strategic

Planificare strategică	Management strategic
Proces analitic complex care cuprinde: ➤ Analiza situației existente; ➤ Stabilirea obiectivelor activității viitoare; ➤ Precizarea căilor și mijloacelor de acțiune.	Proces analitic complex care cuprinde: <u>formularea strategiei pe baza:</u> Analizei mediului intern și extern al firmei; Identificării alternativelor de răspuns; Alegerii strategiei (cele mai potrivite alternative). <u>Aplicarea strategiei;</u> <u>Evaluarea strategiei.</u>
Se realizează pe baza armonizării elementelor de natură umană, comercială, tehnologică și economică, specifice activității firmei.	Se realizează pe baza elementelor luate în considerare în planificarea strategică, la care se adaugă altele de natură politică, legislativ-normativă, sociologică, psihologică, de psihosociologie organizațională, ecologică.
Se finalizează în planuri pe baza cărora se detaliază programele de acțiune.	Se finalizează în strategii și responsabilități privind formularea, aplicarea și evaluarea strategiilor.
Se efectuează utilizând o metodologie consacrată de planificare.	Se realizează utilizând o gamă largă de metode noi (analiza SWOT, analiza competiției, analiza portofoliului firmei etc.).
Reprezintă o formă de management pe bază de plan, care urmărește adoptarea unor decizii strategice optime privind activitatea viitoare a firmei.	Reprezintă o formă de management prin rezultate, care urmărește dobândirea avantajelor competitive pentru firmă.

Sursa: [55].

În viziunea autorilor, trecerea de la planificarea pe termen lung la cea strategică și apoi la cea specifică managementului strategic marchează, practic, evoluția treptată a unei firme către practicarea acestei forme de conducere previzională. Această evoluție se produce într-o perioadă variabilă neesențial de la o firmă la alta, dar care, în general, este suficient de lungă pentru a permite crearea și consolidarea climatului, mecanismelor și procedurilor indispensabile

operațional – 187 de zile) și SA Produse Cerealiere (ciclul operațional – 306 de zile), cauza principală fiind înghețarea banilor în stocuri și lucrul neeficient cu clienții.

Deoarece la elaborarea strategiei de dezvoltare competitive pentru o întreprindere/sector trebuie să se țină cont de *costurile de producție și valoarea adăugată brută*, în continuare vom analiza acești indicatori pentru câteva întreprinderi de panificație autohtone.

Situația este următoarea:

• Ramura de panificație din Republica Moldova se caracterizează prin costuri de producție înalte, ceea ce, la rândul său, afectează negativ competitivitatea sectorului. Costul la 1 leu de producție – marfă este foarte înalt și chiar depășește unitatea (figura 4.13). Acest fapt denotă că activitatea operațională se desfășoară cu pierderi și se impune optimizarea costurilor, mai ales la capitoul consumurilor materiale și cheltuielilor perioadei de gestiune (cheltuielile fixe la 1 leu vânzări sunt destul de înalte).

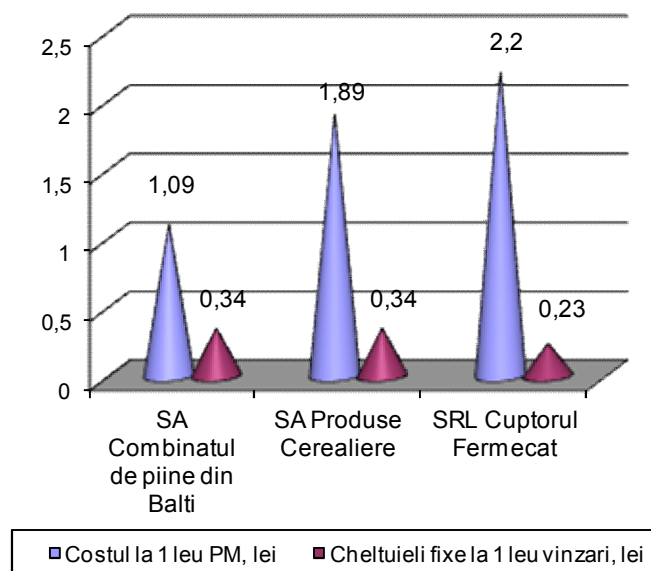


Fig. 4.13. Costul la 1 leu producție-marfă și cheltuielile fixe la 1 leu vânzări la unele întreprinderi de panificație din Republica Moldova în anul 2009, lei

- *Indicatorii stării patrimoniale:* în general, coeficientul de imobilizare la întreprinderile analizate se încadrează în limitele optime, cu excepția SRL Cuptorul Fermecat. Totodată, ponderea patrimoniului cu destinație productivă în total patrimoniu al întreprinderilor analizate este mai mic decât indicatorul optim, ceea ce ne vorbește despre faptul că dotarea cu echipamentele de producere nu este perfectă;

- *Indicatorii capitalului de lucru:* întreprinderile analizate dispun de fondul de rulment necesar pentru desfășurarea activității curente, cu excepția SA Produse Cerealiere. Totodată, rotația capitalului de rulment este destul de încetinită. În medie, ponderea activelor curente nete în activele curente în cadrul întreprinderilor de panificație constituie 25-35%;

- *Indicatorii lichidității:* coeficienții lichidității generale și intermediare se încadrează în limitele optime, deci întreprinderile de panificație sunt solvabile, cu excepția SA Produse Cerealiere. Totodată, unele întreprinderi de panificație (SA Combinatul de pâine din Bălți, SRL Cuptorul Fermecat etc.) se confruntă cu insuficiența mijloacelor bănești lichide;

- *Indicatorii stabilității financiare:* întreprinderile de panificație analizate au o stabilitate financiară normală și nu depind de creditori, cu excepția SRL Cuptorul Fermecat, care manifestă o dependență mare de creditori. Respectiv, și coeficientul de atragere a mijloacelor împrumutate este la nivel optim, iar coeficientul de manevrare a capitalului propriu nu se încadrează în nivelul optim și aceasta ne vorbește despre utilizarea neeficientă a capitalului propriu al întreprinderilor;

- *Indicatorii de rotație a activelor:* rotația activelor întreprinderilor de panificație analizate este foarte lentă (în medie 1-2 rotații pe an). Rotația activelor curente manifestă aceleași tendințe negative, cauzate de rotația destul de lentă a stocurilor de mărfuri și materiale și a creanțelor. Situație mai bună privind rotația activelor se manifestă la SA Franzeluța (ciclul operațional – 62 de zile) și SA Cahul Pan (ciclul operațional – 45 de zile). Situație nesatisfăcătoare la acest capitol este la SA Combinatul de pâine din Bălți (ciclul

desfășurării corespunzătoare a managementului strategic.

Menționăm, că evoluția managementului strategic începe cu dezvoltarea unei baze operaționale prezentată de utilizarea unui buget și evoluează în patru faze spre un instrument de construcție pe termen lung (vezi tabelul 2.3).

Tabelul 2.3. Fazele evoluției firmei spre practicarea managementului strategic

	Faza I-a Planificarea financiară de bază	Faza a II-a Planificarea bazată pe previziune	Faza a III-a Planificarea orientată spre exterior	Faza a IV-a Managementul strategic
Eficacitatea planificării formale a afacerilor	Control operațional Buget anual Focalizare funcțională	Planificare mai eficace pentru creștere Analiza mediului Previziuni multianuale Alocarea statică a resurselor	Creșterea reactivității la piețe și competitivitate Analiza detaliată a situației și evaluareacompetitivă Evaluarea alternativelor strategice Alocarea dinamică a resurselor	Coordonarea alocării tuturor resurselor astfel încât să se asigure avantajul competitiv Cadrul planificării determinat strategic Procese de planificare creativă și flexibilă Sistem de valori de sprijin și climat adecvat
Sistemul de valoare	Acoperirea bugetului	Prevederea viitorului	Gândirea strategică	Crearea viitorului

Sursa: [80, 159].

De fapt, de la tehnologia planificării strategice pe termen lung, specifică anilor '50, la managementul strategic, specific anilor '90, s-a parcurs un drum lung, însoțit de progrese remarcabile produse sub presiunea schimbărilor complexe și accelerate produse în mediul de

acțiune al firmelor. Progresele au constat, în general, în identificarea unor modalități tot mai eficace de răspuns al firmei la provocări, bazate pe schimbări.

Actualmente, referitor la definirea managementului strategic, precum și a conceptului de strategie sunt o serie de opinii.

Specialistul vestit în domeniu I.Ansoff tratează managementul strategic ca „un mod de conducere a firmei cu asigurarea unei legături strânse între strategie și producție” [146].

În opinia lui A.Martinet „managementul strategic este forma de conducere care urmărește să asigure în timp cea mai bună congruență posibilă între exigențele mediului înconjurător, ale partenerilor interni și externi și obiectivele conducătorilor, administrarea existenței, dar și crearea de potențial și se interesează atât de interiorul cât și de exteriorul întreprinderii, de dimensiunea politică și de cea economică și conferă un rol important dimensiunii organizaționale, respectiv structurilor și culturii întreprinderii” [188].

Economistul J.Higgins consideră că „managementul strategic este procesul examinării simultane a prezentului și viitorului mediului înconjurător, al formării obiectivelor organizației și a adoptării, implementării și controlării deciziilor focalizate asupra acestor obiective în mediul înconjurător actual și viitor” [152].

În viziunea reputaților specialiști L.W.Rue și P.G.Holland „managementul strategic este procesul prin care conducătorii determină direcția pe termen lung și performanțele organizației, asigurând realizarea unei formulări atente, a unei implementări corecte și a unei continue evaluări a strategiei” [166].

La rândul său, A.A.Thompson și A.J.Strickland afirmă că „managementul strategic este procesul în care managerii stabilesc orientarea pe termen lung a întreprinderii, propun obiective specifice de performanță, dezvoltă strategii pentru îndeplinirea acestor obiective – în conformitate cu toți factorii interni și externi – și încearcă să execute planurile de acțiune alese” [168].

Colectivul de autori J.Pearce și R.Robinson definesc managementul strategic ca „un set de decizii și acțiuni ce au ca rezultat formularea și implementarea strategiilor proiectate pentru

necorespunzătoare, nerespectarea legislației muncii (în special în brutăriile private mici), organizarea ergonomică slabă a locurilor de muncă etc.

Funcția de finanțe în industria de panificație

Ramura de panificație din Republica Moldova își desfășoară activitatea potrivit legilor specifice economiei de piață, unde mecanismul economico-financiar oferă instrumente și posibilități de acțiune specifice, dar impune, în același timp, și anumite restricții. Finanțele întreprinderilor de panificație trebuie să contribuie la o mai bună gestionare a patrimoniului și activelor, asigurarea unui circuit eficient al capitalurilor, armonizarea tuturor intereselor și ridicarea profitabilității întreprinderilor.

În continuare, autorul va evalua situația economico-financiară a întreprinderilor de panificație din Republica Moldova cu suportul următoarelor grupe de indicatori: *Indicatorii profitabilității; Indicatorii stării patrimoniale; Indicatorii capitalului de lucru; Indicatorii lichidității; Indicatorii stabilității financiare; Indicatorii de rotație a activelor.*

În rezultatul efectuării unei analize a rapoartelor financiare la principalele întreprinderi, situația economico-financiară poate fi apreciată în felul următor:

- *Indicatorii profitabilității:* în anul 2009 la toate întreprinderile are loc reducerea vânzărilor ca consecință a crizei economice și a scăderii capacității de cumpărare a populației. Totodată, un lucru interesant este creșterea profitabilității, determinată de faptul că întreprinderile, în condițiile scăderii vânzărilor, au optimizat costurile de producție. Astfel, SA Franzeluța, SA CahulPan, SA Fabrica de pâine din Orhei, SRL Cuptorul Fermecat au depășit pragul rentabilității. Rentabilitatea vânzărilor la întreprinderile analizate variază în limitele optime de 18-25%. Rentabilitatea economică se încadrează în limitele optime doar la SA Franzeluța și SA CahulPan, la celelalte întreprinderi analizate gestionarea activelor este inadecvată. În ceea ce privește rentabilitatea financiară, aceasta este relativ normală la SA CahulPan, SA Franzeluța și SRL Cuptorul Fermecat;

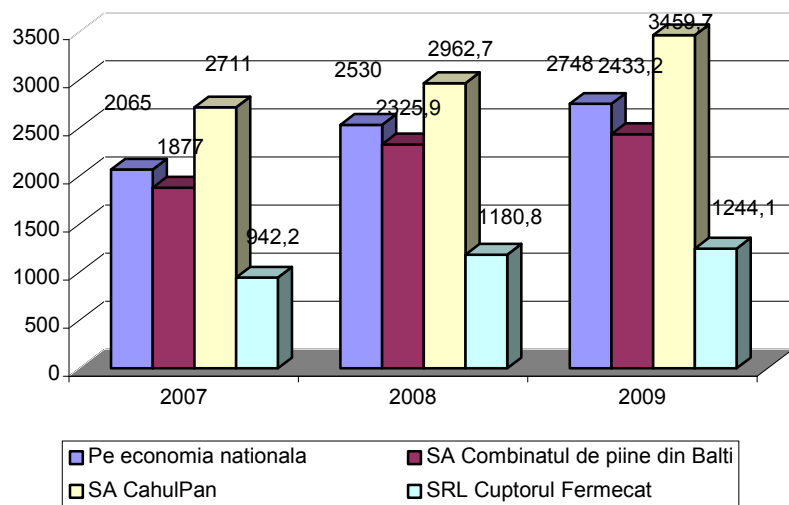


Fig. 4.12. Dinamica salariilor medii lunare la unele întreprinderi de panificație din Republica Moldova comparativ cu salariul mediu pe economia națională

Sursa: În baza [175].

Analizând figura 4.12, se observă că salariile angajaților din ramura panificației sunt destul de joase, chiar și comparativ cu salariul mediu lunar pe economia națională (cu excepția SA CahulPan), fapt determinat de motivarea nesatisfăcătoare a angajaților.

De asemenea, în economia de piață este important de analizat ritmurile de creștere a productivității muncii comparativ cu ritmurile de creștere a salariilor. Tendința, înregistrată în industria de panificație la acest capitol, este negativă, și anume: creșterea nivelului salariilor are loc odată cu reducerea productivității muncii, ceea ce atestă eficiența joasă și costurile în creștere ale ramurii de panificație.

Din principalele probleme cu care se confruntă funcția de personal în ramura panificației autohtonă este managementul neadecvat resurselor umane, motivarea materială și nematerială

realizarea obiectivelor unei companii” [162].

Economistul Avenier este de părere că managementul strategic este „un mod de conducere al întreprinderii care vizează asigurarea îmbinării strânse între strategie și operații; aceasta semnifică faptul, că toate deciziile operaționale, care nu sunt decât decizii ale conducerii curente, sunt examinate dintr-o perspectivă strategică” [65].

În viziunea specialistului R. Daft, managementul strategic reprezintă „setul de decizii și acțiuni folosit pentru formularea și implementarea strategiilor și planurilor, set care poate deveni o bună corelație din punctul de vedere al competitivității, între organizație și mediul său, care să permită îndeplinirea obiectivelor organizaționale” [112].

Stacey definește managementul strategic ca „procesul de stabilire a obiectivelor fundamentale sau a sarcinilor organizației de către top-management” [118].

În cercetările economistelor din Rusia Marcova și Kuznețova „managementul strategic este un proces de luare și realizare a deciziilor strategice, la baza căruia este alegerea strategică, bazată pe utilizarea potențialului de resurse propriu al întreprinderii și oportunitățile și pericolele mediului extern în care aceasta activează” [127]. Practic, aceeași definiție o prezintă și specialiștii A.P. Romanov și I.A. Jarikov.

Economistul A.A. Blajevici consideră, că „managementul strategic este un subsistem al managementului organizației, care administrează un complex întreg de lucrări concrete privind activitatea profesională referitor la analiza strategică, dezvoltarea, realizarea și controlling-ul strategiei generale a organizației” [102].

În opinia lui A.N. Liukshinov „managementul strategic este activitatea de asigurare a realizării obiectivelor organizației în condițiile mediului dinamic și incert, care permite utilizarea optimală a potențialului existent și respectarea cerințelor mediului extern” [125].

Economiștii din România, de asemenea, au prezentat studiul lor asupra conceptului de management strategic. Cele mai reușite,

după părerea noastră, le vom prezenta în continuare:

- C. Russu: procesul prin care conducerea „de vârf” a organizației determină evoluția pe termen lung și performanțele acesteia, asigurând formularea riguroasă, aplicarea corespunzătoare și evaluarea continuă a strategiei stabilite [80].

- M. Dumitrescu: un proces complex al gândirii de către top management cu consultări în interiorul și exteriorul organizației, prin care sunt definite strategia, planurile strategice, obiectivele, politica de implementare și acțiunile de întreprins pentru consolidarea și amplificarea performanțelor organizației [32].

- I. Popa: o nouă formă de management bazată pe strategie, prin care managerii urmăresc să asigure evoluția și performanțele organizației pe termen lung, accentul punându-se pe formularea riguroasă a strategiei, pe implementarea sistemică și eficace și pe evaluarea continuă a acesteia [65].

Diversitatea definițiilor și construcțiilor conceptuale, folosite de autori, semnifică, uneori, nu numai diferențe de limbaj, ci și de fond, în funcție de percepția diferită a fenomenelor și de sfera de cuprindere pe care fiecare dintre aceștia o conferă managementului strategic, de mutațiile ce au avut loc în planul gândirii strategice și al concepțiilor privind organizația. Potrivit analizei efectuate considerăm că, cele mai multe definiții ale managementului strategic fac referire la: *determinarea direcțiilor pe termen lung, performanță, planuri strategice, obiective, implementare și evaluare*.

Prin urmare, în ordinea de idei expuse, putem afirma, că managementul strategic reprezintă un concept cu multiple conotații atât economice, cât și social-politice, ale cărui conținut și esență, pentru a fi mai bine conturate, necesită distingerea trăsăturilor sale specifice care îl fac să se deosebească de alte forme de management, precum și de alte concepte cu care, din păcate, se confundă adesea.

În continuare, prezentăm procesul managementului strategic (figura 2.2).

- Este evident faptul, că în structura fondului de salarii predomină remunerarea directă, adică recompensarea pentru munca prestată, ponderea acestei componente constituind 70-90%. Accentuăm ponderea foarte mică a fondului de premii și adaosurilor la salarii în întreprinderile autohtone de panificație ceea ce denotă faptul, că nu există sisteme eficiente de motivare;

- În general, cheltuielile pentru forța de muncă în întreprinderile de panificație autohtone sunt în creștere, aproximativ 80% din acestea revin fondului de salarii și doar 20% - altor tipuri de cheltuieli. Dacă analizăm structura cheltuielilor pentru forța de muncă în afară fondului de salarii, constatăm, că cea mai mare pondere din cheltuieli revine asistenței sociale, adică contribuțiilor pentru asigurări sociale și cele medicale (reprezintă reținerile din salariu) și serviciilor sociale (asigură protecția socială a angajaților). Totodată, menționăm ponderea mică a cheltuielilor pentru formarea profesională a salariaților, ceea ce afectează negativ calificarea acestora;

- Un indicator important, ce exprimă eficiența utilizării resurselor umane în întreprindere, este productivitatea muncii. Dacă comparăm acest indicator între cele 3 întreprinderi analizate, observăm că cea mai înaltă productivitate a muncii este la SRL Cuptorul Fermecat, ceea ce poate fi explicat prin vânzările înalte și numărul optim de personal, în timp ce la celelalte două întreprinderi mai există rezerve și este necesară optimizarea numărului de personal, în special – în activitatea auxiliară;

- Neținând cont de faptul că fondul de salarii anual al întreprinderilor de panificație este în creștere, salariul mediu lunar este destul de mic și, cu siguranță, demotivează angajații. În figura 4.12 este prezentată dinamica salariilor medii lunare la câteva întreprinderi de panificație comparativ cu salariul mediu pe economia națională.

panificație autohtone a constituit 6,9 mii persoane, cu o pondere de 6,6% din numărul total al PIP în industria Moldovei. Comparativ cu anul 2008, numărul angajaților în panificația autohtonă s-a redus cu 200 de persoane și, astfel, a revenit la nivelul anilor 2005-2007.

Analizând indicatorii productivității muncii pentru activitatea „Fabricarea pâinii și a produselor de patiserie proaspete”, observăm, că în anul 2009 productivitatea muncii a scăzut cu 5,8% față de anul 2008. Reducerea productivității muncii în industria de panificație poate fi explicată prin scăderea volumului de producție.

Iată indicatorii resurselor umane pentru câteva întreprinderi de panificație din Republica Moldova (SA Combinatul de pâine din Bălți, SA CahulPan, SRL Cuptorul Fermecat), care manifestă următoarele tendințe:

- În anul 2009 numărul angajaților în întreprinderile de panificație are tendinți de reducere și acest lucru este condiționat de tendințele de optimizare a personalului în contextul crizei economice și reducerii volumului vânzărilor;

- Este firesc faptul, că activitatea de bază – fabricarea pâinii și produselor de panificație – ocupă cea mai mare pondere în activitatea întreprinderilor de panificație (cca 90%). Este de menționat, că la activitatea auxiliară se referă angajații magazinelor de firmă, cantinei, punctului medical etc. Excepție în acest sens este SRL Cuptorul Fermecat, care în anul 2009 și-a reorientat activitatea spre importul ingredientelor de panificație și, astfel, a redus, practic, de 2 ori numărul de angajați în producerea de bază;

- Din observările autorului, în structura angajaților de la întreprinderile de panificație autohtone predomină: după categoria de personal – muncitorii (cca 80-85%); după gen – femeile (cca 70%), deoarece ține de specificul activității ramurii;

- Fondul anual de salarii în cadrul întreprinderilor de panificație este în creștere, motivele fiind majorarea salariului minim în unitățile cu autonomie financiară (stabilit la nivel de Guvern) și eforturile întreprinderilor de a motiva mai bine angajații pentru a preveni fluctuația forței de muncă.

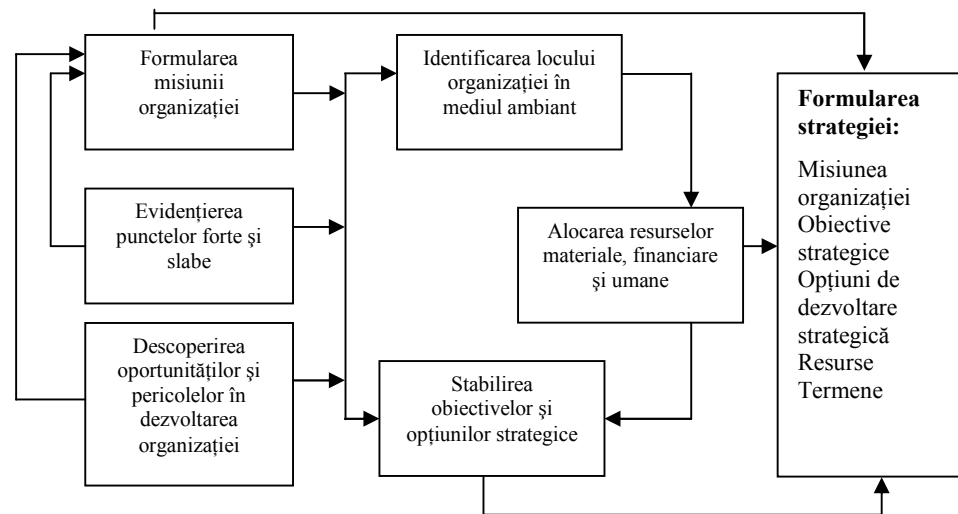


Fig. 2.2 Procesul managementului strategic

Conform informației expuse în figura 2.2, la baza stabilirii strategiei de management este plasată diagnosticarea strategică și formularea componentelor strategiei: misiunea, obiectivele, opțiunile, resursele etc.

Relevând realitatea complexă a întreprinderii moderne și importantele responsabilități ce-i revin acesteia (economice, sociale, ecologice, de creativitate și progres etc.), unii dintre promotorii managementului strategic (*Thiétart*, 1990 și *Martinet*, 1983), în consonanță cu viziunea lor integratoare și dinamică privind strategia întreprinderii, consideră că procesul de formulare și implementare a managementului strategic, în general, este un *proces tridimensional* (Anexa 3). Deci, rezultă că, managementul strategic cuprinde strategia organizației, dar, în plus, presupune și ansamblul de decizii necesare pentru implementarea acestei strategii [189].

Astfel, managementul strategic s-a conturat ca o formă de conducere previzională, un cadru conceptual pentru conducerea discontinuităților, un proces managerial sistematic de adaptare a firmei la schimbările discontinue, produse în mediul ei printr-o

abordare specifică luării deciziilor strategice și o metodologie adecvată aplicării acestora.

Esența managementului strategic – poziționarea și integrarea firmei în mediul ei de acțiune într-un mod care să-i asigure succesul, fără surprize și să o pregătească adecvat pentru înfruntarea schimbărilor – a determinat identificarea tehnologiei specifice de abordare și soluționare a problemelor, de determinare a celor mai potrivite reacții la schimbări, de monitorizare a efectelor acestor reacții.

general, se observă orientarea tot mai mare a consumatorilor spre produsele de import;

– Potrivit celor constatate, un aspect nesatisfăcător în ramura panificației din Republica Moldova este balanța comercială negativă în creștere, adică se importă mai multe produse de panificație decât se exportă.

Reieșind din potențialul tehnico-tehnologic existent al ramurii panificației autohtone, considerăm necesară orientarea eforturilor întreprinderilor către mărirea volumului exporturilor și sporirea competitivității produselor de panificație autohtone.

În ceea ce privește managementul marketingului, care, de asemenea, ține de funcția comercială, menționăm faptul că acesta este relativ slab dezvoltat în cadrul întreprinderilor de panificație din Republica Moldova, afectând vânzările, inclusiv la export. Astfel, din observările autorului, s-a constatat că: secțiunile de marketing și vânzări activează neeficient, profesionalismul marketologilor și managerilor pe vânzări lasă de dorit, nu se efectuează cercetări în domeniul marketingului pe piața produselor de panificație, canalele de distribuție sunt slab dezvoltate, există insuficiente mărci comerciale cunoscute, iar promovarea producției, practic, nu se efectuează.

Pentru a perfecționa funcția comercială în cadrul întreprinderilor de panificație autohtone este necesară implementarea unui management al marketingului eficient în conformitate cu rigorile economiei de piață și asigurarea competitivității înalte a produselor de panificație și patiserie atât pe piața locală, cât și cea mondială.

Funcția de personal în ramura panificației

În analiza gestiunii resurselor umane la nivel microeconomic se are în vedere faptul că munca se manifestă ca factor de producție numai în stare activă și nu sub forma unei resurse stocate. Ca atare, problematica analizei se circumscrie la asigurarea cantitativă și calitativă cu resurse umane și eficiența utilizării acestora.

Ținând cont de specificul ramurii panificației și ponderea încă înaltă a operațiilor manuale în producere, sectorul respectiv cere o dotare înaltă cu forță de muncă, în special de gen feminin. Menționăm că, în anul 2009, numărul angajaților în întreprinderile de

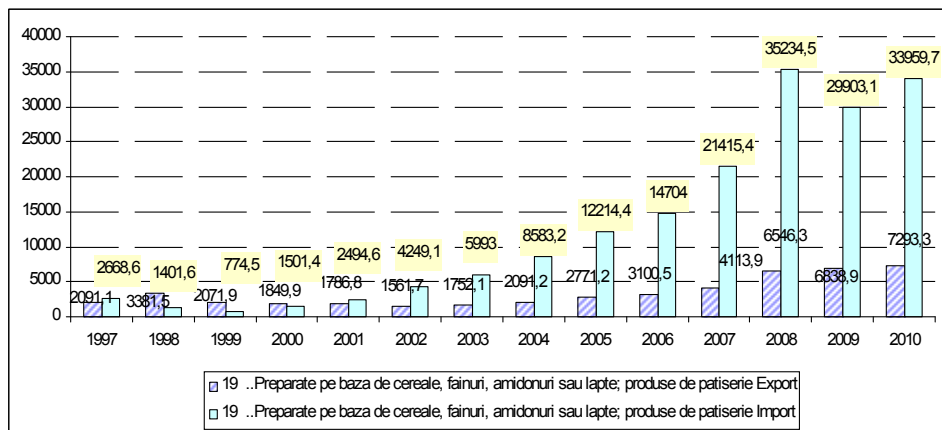


Fig. 4.11. Dinamica exporturilor și importurilor pentru tipul de activitate „Preparate din cereale, făină, amidon, lapte; produse de patiserie”, mii dolari SUA

Sursa: În baza [175].

În rezultatul analizei datelor din figura 4.11 conchidem următoarele:

– Atât exporturile, cât și importurile au avut tendințe de creștere. Aspectul negativ constă în faptul, că și soldul balanței comerciale pentru produsele de panificație a avut aceeași tendință, de majorare ceea ce confirmă că ritmul de creștere a importurilor este mai mare comparativ cu ritmul de creștere a exporturilor, reflectând dependența tot mai mare a Republicii Moldova de importul produselor de panificație și totodată, cu siguranță, afectează activitatea producătorilor locali;

– În anul 2010 exportul produselor de panificație și patiserie a crescut cu 6,6% față de 2009 (și de circa 4 ori față de 2000), fiind condiționat de orientarea tot mai mare a sectorului la export;

– În anul 2010 importurile produselor de panificație și patiserie au crescut din nou cu 13,6%, spre deosebire de anul 2009, când importurile s-au redus cu 15,1% comparativ cu 2008, cauza fiind reducerea cererii în urma declanșării crizei economice. În

2.3. Direcțiile de perfecționare a managementului strategic la întreprinderile din Republica Moldova

Pentru întreprinderile din Republica Moldova implementarea strategiilor de management constituie, fără îndoială, o necesitate, cu atât mai mult cu cât economia de piață înainteză întreprinderilor industriale noi provocări, iar factorii de mediu generatori de turbulență sunt mult mai puternici și, desigur, determină atitudini și comportament specific din partea agenților economici și a celorlalți “actori” și grupuri de interese ce interacționează cu întreprinderile.

În viziunea noastră, în ansamblul factorilor pot contribui la revigorarea economiei moldovenești și, în consecință, la obținerea performanțelor în condițiile economiei de piață, alături de măsurile și pârghiile utilizate la nivel macroeconomic, o importanță deosebită o prezintă elaborarea și implementarea de către întreprinderile autohtone a unor principii de strategii realiste și adecvate de management în raport cu particularitățile, restricțiile și oportunitățile mediului înconjurător, precum și cu capacitatea de acțiune strategică deținută. Elaborarea și aplicarea principiilor strategiilor de management nu reprezintă un scop în sine, ci constituie o modalitate managerială majoră de profesionalizare a conducerii și de creștere a competitivității întreprinderii.

Pentru a reflecta necesitatea și importanța formulării principiilor strategiilor de management, în tabelul 2.4 sunt prezentate caracteristicile firmelor performante (ce aplică managementul strategic) comparativ cu cele ale firmelor slab performante.

De menționat, că caracteristicile prezentate în tabel, reprezintă atuurile firmelor performante, respectiv deficiențele celor slab performante, sunt rezultatul a două concepții și moduri de acțiune diametral opuse în ceea ce privește rolul strategiilor în cadrul întreprinderii și al acesteia din urmă în mediul ei de existență și de afaceri.

Tabelul 2.4. Caracteristicile firmelor performante în comparație cu cele slab performante

<i>Firme performante</i>	<i>Firme slab performante</i>
Viziune bine conturată a conducerii superioare a firmei cu privire la direcția de urmat și la obiectivele activității viitoare, gândire constant prospectivă, predominanța preocupărilor privind viitorul în detrimentul celor consacrate activității curente	Atenția excesivă dată de conducerea superioară a firmei detaliilor gestiunii curente a afacerilor firmei, lipsa gândirii prospective, strategice a acesteia
Abilități manageriale dezvoltate în ceea ce privește relațiile cu clienții, anticiparea tendințelor pieței, căutarea agresivă a noilor oportunități, sesizarea celor emergente, capacitatea de reacție rapidă pentru fructificarea eficientă a acestora, abordarea inovativă a problemelor	Slabă receptivitate a managerilor în ceea ce privește nevoile clienților, atitudine “reactivă” la tendințele pieței și “proactivă” de determinare a acestor tendințe, abordare tradițională, pe căile obișnuite, a problemelor, lipsă de îndrăzneală în încercarea noilor idei din teama de a nu greși
Orientarea prioritară a conducerii firmei spre obținerea avantajului competitiv, văzut ca elementul-cheie al creșterii profitabilității și al dobândirii unei poziții stabile a firmei pe termen lung. Existența unui plan de acțiune strategică care urmărește obținerea unor performanțe economico-financiare superioare și a unei poziții competitive solide	Capacitatea managerială redusă de “pilotare” adecvată a firmei pentru dobândirea avantajului competitiv, de angajare pe căi care să permită înfruntarea cu succes a concurenților, în condițiile absenței unui plan strategic pregătit temeinic și aplicat cu fermitate
Management prin rezultate, bazat pe relația strânsă performanțe individuale-recompensă individuală	Management deficitar pe planul rezultatelor individuale și al performanțelor firmei, lipsa relației adecvate rezultate-recompense
Implicarea nemijlocită și profundă a conducerii firmei în crearea condițiilor interne necesare aplicării cu succes a strategiei stabilite, în implementarea acesteia și în controlul permanent al rezultatelor generate de strategia respectivă	Concentrarea conducerii exclusiv asupra luării deciziilor, analizei rapoartelor, participării la ședințe, respectării procedurilor administrative, fără preocupare pentru aplicarea organizată, sistematică, a unui plan strategic
Managerii au un pronunțat spirit antreprenorial, sunt adevărați “gânditori-strategici” concentrați asupra problemelor satisfacerii cerințelor clienților, valorificării noilor oportunități, consolidării avantajului competitiv, au capacitatea de a formula pentru rezolvarea acestor probleme un plan strategic coerent	Managerii nu au capacitate de gândire strategică, sunt prizonierii problemelor curente, se concentrează în demersurile lor asupra rezolvării problemelor interne ale firmei, acordă insuficientă atenție celor privind mediul exterior de acțiune

Sursa: [80]

Indicele prețurilor de consum la pâine și produse de panificație în anul 2011 a scăzut cu 1,7 p.p. față de 2010, ceea ce denotă despre reglementarea mai bună a prețurilor la pâine la nivel de stat. Pe când indicele prețurilor producției industriale din panificație a înregistrat practic același nivel ca în anul precedent.

Cu toate că ramura panificației din Republica Moldova este tradițional orientată spre piața internă, aceasta produce și o serie de produse destinate exportului: paste făinoase, pesmeți, covrigi, biscuiți, produse din vafe etc. Partenerii principali la capitolul export a produselor de panificație sunt: țările CSI, Europa Occidentală, Canada, SUA, Australia etc.

Menționăm, că exportul este asigurat, preponderent, de către combinatele mari de panificație în regimul Preferințelor Comerciale Autonome (ATP), iar majoritatea brutăriilor nu au capacități pentru export. În acest context, devine foarte importantă adaptarea întreprinderilor de panificație autohtone la cerințele pieței externe prin intermediul implementării standardelor internaționale de calitate (ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, ISO 22000:2005 etc.) și tehnologiilor de producere performante, precum și reducerea costurilor de producție pentru sporirea competitivității produselor de panificație la export.

Pentru produsele de panificație și patiserie care se plasează pe treapta superioară la import pot fi evidențiate: pastele făinoase, biscuiții, diferite produse de cofetărie din făină cu termen mare de păstrare etc. În ultimii ani, influența importurilor produselor de panificație devine tot mai mare, cauza fiind, de multe ori, competitivitatea și calitatea mai înaltă a acestora. Principalele țări de import a produselor de panificație sunt: țările CSI (Ucraina, Rusia) și țările Europei Centrale (Germania, Italia, România etc.).

În figura 4.11 este ilustrată dinamica exporturilor și importurilor pentru produsele de panificație ale Republicii Moldova, care denotă tendințe de creștere atât a exporturilor, cât și a importurilor.

adaos comercial limitat de 10% din prețul de livrare, inclusiv TVA (8%). Din contul adaosului comercial se acoperă toate cheltuielile de circulație, inclusiv cheltuielile pentru transport și alte cheltuieli privind procurarea și comercializarea acestor mărfuri. În toate cazurile de comercializare a mărfurilor cu aplicarea adaosului comercial limitat, independent de numărul de intermediari, mărimea adaosului comercial nu trebuie să depășească nivelul limită, stabilit din prețul liber de livrare, fixat de producătorul mărfurilor, inclusiv taxa pe valoarea adăugată.

Totodată, conform Hotărârii respective a Guvernului, adaosul comercial limitat, de asemenea, este stabilit la *făină de grâu* (poziția 1101). La alte produse de panificație și patiserie, pe lângă cele evidențiate mai sus, adaosul comercial nu este limitat, deci, produsele se comercializează la prețuri libere.

În figura 4.10 este prezentată dinamica indicilor prețurilor producției industriale și prețurilor de consum la pâine și produse de panificație.

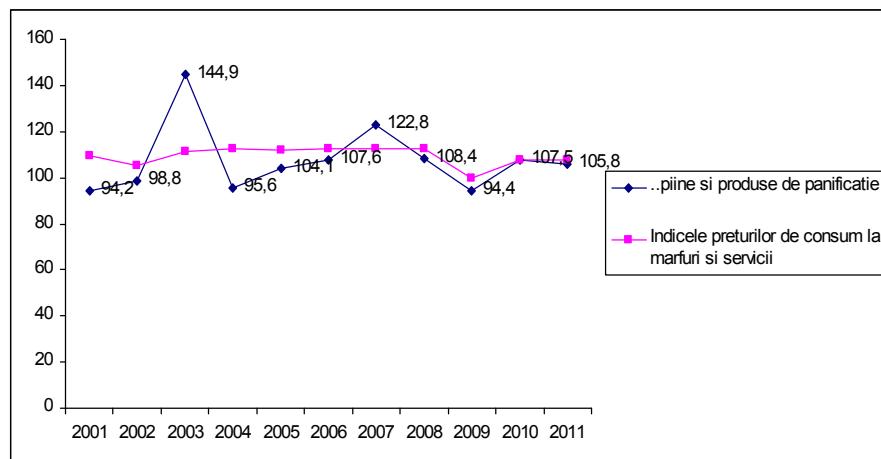


Fig. 4.10. Dinamica indicilor prețurilor producției industriale și prețurilor de consum la pâine și produse de panificație, % față de anul precedent

Sursa: În baza [175].

În literatura de specialitate sunt evidențiate următoarele *principii ale strategiilor de management*, aplicabile pentru firmele performante [80]:

- **Noul tip de management axat pe informație.** Actualmente, perspectivele societății informaționale și ale axării întregii activități a întreprinderii pe valorificarea superioară a informațiilor manageriale și de gestiune dețin o importanță deosebită. P. Drucker precizează că “informația înseamnă un nou tip de management”, înțelegând prin aceasta faptul că gândirea și acțiunea managerială sunt determinate, în măsură hotărâtoare, de informații, își găsesc forma sintetică de expresie prin aceasta și sunt evaluate prin intermediul ei;

- **Armonizarea priorităților manageriale cu nivelul de profitabilitate al firmei.** Obiectivul principal al activității oricărei întreprinderi este cel al obținerii unui profit pentru supraviețuire și dezvoltarea și perfecționare. Realizarea acestui obiectiv este condiționată de măsura în care managementul întreprinderii își echilibrează prioritățile acordate principalilor factori care determină profitul, și anume: clienții, salariații firmei, mediul de acțiune al acesteia și profitabilitatea, respectiv capacitatea ei de creștere;

- **Dezvoltarea unor noi abordări sistematice.** În condițiile accelerării și amplificării schimbărilor, strategiile de management vor fi confruntate, de un ritm tot mai alert, cu probleme ce vor necesita soluții adecvate și rapide. Pregătirea acestor soluții și, eventual, testarea lor prealabilă, vor fi simțitor facilitate în condițiile în care schimbările vor fi prevăzute cu suficient timp înainte. Este de așteptat, în consecință, ca registrul de metode și tehnici specifice să se îmbogățească cu noi modele de abordare sistematică a viitorului întreprinderii și a mediului acesteia, care să fie mai sensibile la semnalele slabe ce anunță schimbările viitoare și mai precise în indicarea cauzelor și a efectelor lor;

- **Dezvoltarea perspectivei contingente (situaționale).** O direcție viitoare de perfecționare a principiilor strategiilor de management o va constitui cea legată de intensificarea cercetărilor teoretice pentru înțelegerea de fond a comportamentului strategic, a

resorturilor care îl determină și a formelor sale de expresie. O asemenea abordare contingențială sau situațională este indispensabilă pentru a facilita eforturile managerilor, planificatorilor strategici și consultanților de a utiliza, în mod eficace, metode și tehnici cu aplicabilitate generală în situații reale; experiența acumulată i-a învățat, că metodele care sunt foarte eficace în anumite situații se dovedesc total contraproductive în altele, motiv pentru care este necesară identificarea mecanismelor care determină asemenea situații;

- **Perfecționarea învățării strategice pentru modelarea comportamentelor strategice.** Experiența practicării managementului strategic a relevat existența unor situații în care noutatea și complexitatea deosebită a schimbărilor le determină a fi insuficient predictibile, informațiile disponibile în privința lor fiind insuficiente și, în consecință, neadecvate pentru formularea strategiei. În aceste situații, abordarea managerială trebuie să rezulte din canoanele tradiționale ale succesului planificare-aplicare-control-evaluare și să devină una de angajare progresivă, în care “învățarea prin analiză” (learning by analyzing) se împletește cu “învățarea prin efectuare” (learning by doing);

- **Intensificarea dezvoltării capacităților multiple ale întreprinderii.** Vom anticipa că principiile strategiilor de management se vor îmbogăți cu noi modele de abordare a capacităților multiple pe care trebuie să le posede o firmă diversificată pentru a rămâne competitivă în medii de acțiune foarte diferite;

- **Lărgirea gamei variabilelor strategice luate în considerare.** Complexitatea crescândă a provocărilor, actuale și viitoare, pe care mediul de acțiune le lansează la adresa întreprinderilor are drept explicație numeroasele lor determinări, naturile foarte diversitatea naturii acestora – politică, economică, socială, tehnologică, legislativă, ecologică etc. – și intensitatea variabilă a acțiunii lor la diferite momente de referință;

- **Dezvoltarea unor noi principii manageriale de bază.** Creșterea complexității provocărilor cărora trebuie să le facă față

- Vânzările pâinii și produselor de patiserie au scăzut în 2009 cu 9,3% față de 2008, ca urmare a reducerii capacității de cumpărare a populației;

- Creșterea volumului vânzărilor produselor de cofetărie, ponderea cărora în totalul vânzărilor fiind de 2,5%.

Conform prognozelor experților și potrivit particularităților ramurale ale pieței produselor de panificație, în următorii 2-3 ani se așteaptă stabilizarea vânzărilor.

Dacă analizăm stocurile de pâine și a produselor de patiserie în unitățile de comerț cu amănuntul, atunci observăm că valoarea acestora este în creștere, dar ca pondere în stocurile totale cota este mică – cca 1,5%, motivul fiind termenul redus de păstrare al producției (figura 4.9).

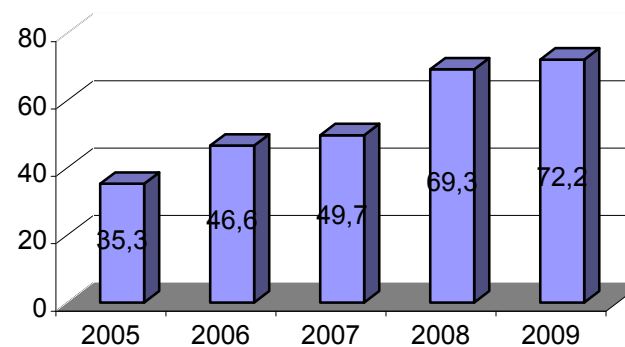


Fig. 4.9. Dinamica stocurilor pâinii, produselor de patiserie și de cofetărie, mil lei

Sursa: În baza [175].

Datorită faptului, că pâinea și produsele de panificație sunt produse social – importante, prețurile la acestea sunt reglementate la nivel de stat. Astfel, în conformitate cu Hotărârea Guvernului nr. 547 din 04.08.1995 „Cu privire la măsurile de coordonare și de reglementare de către stat a prețurilor (tarifelor)”, la poziția 1905 – *pâine și colaci fără aditivi alimentari și adaosuri* și poziția 1902 – *paste făinoase fără aditivi alimentari și adaosuri* este stabilit un

reflectată dinamică vânzărilor cu amănuntul ale pâinii și produselor de patiserie și cofetărie pe grupe.

Ca urmare a analizei tabelului au fost depistate următoarele tendințe în dinamica și structura vânzărilor în ramura panificației:

– În anul 2009, vânzările totale ale ramurii de panificație s-au redus cu 5,6% față de 2008, dar ca pondere în structura vânzărilor cu amănuntul rămân constante – 6%;

– Cea mai mare pondere din vânzări revine, firesc, pâinii și produselor de patiserie (cca 60%), care dețin ponderea de 4% din total vânzărilor cu amănuntul;

Tabelul 4.9. Dinamica și structura vânzărilor cu amănuntul ale pâinii, produselor de patiserie și de cofetărie în Republica Moldova (în prețuri curente)

Indicatori	2005	2006	2007	2008	2009
Vânzările cu amănuntul totale, mil lei	691,4	803,5	1046,4	1352,8	1277,7
Ponderea în total vânzări cu amănuntul pe republică, %	6,3	5,9	6,2	6,3	6,4
<i>Inclusiv:</i>					
Pâine și produse de patiserie, mil lei	431,2	496,6	664,5	854,9	775,7
Ponderea în total vânzări cu amănuntul pe republică, %	3,9	3,6	3,9	4,0	3,9
Produse de cofetărie, mil lei	260,2	306,9	381,9	497,9	502,0
Ponderea în total vânzări cu amănuntul pe republică, %	2,4	2,3	2,3	2,3	2,5

Sursa: În baza [175].

strategiile de management conduce, firesc, la creșterea complexității demersurilor manageriale, impunând fundamentarea acestora în viitor pe unele principii noi, adecvate condițiilor previzibile de acțiune. Astfel, unele principii și cerințe de bază ale managementului actual (ca, de exemplu, reducerea numărului de niveluri ierarhice în cadrul firmei, stabilirea unui număr rațional de subordonați direcți ai fiecărui manager, descentralizarea competențelor decizionale, reducerea aparatului de conducere a firmei etc.) vor fi, probabil, modificate sau chiar înlocuite cu altele noi ca, de exemplu, armonizarea complexității răspunsurilor date de întreprindere diferitelor schimbări cu complexitatea schimbărilor respective;

• **Stabilirea nivelului optim de complexitate al activității întreprinderii.** Anterior am subliniat, că dimensiunea mare a întreprinderii în noile condiții concurențiale încetează de a fi un atu, cea mai potrivită fiind dimensiunea adecvată pentru a face față cu succes competiției. Într-adevăr, creșterea dimensiunilor întreprinderilor și diversificarea afacerilor ei peste un anumit prag critic, determină creșterea complexității activității ei în asemenea măsură, încât nu mai poate fi condusă, în mod eficace, și devine vulnerabilă pentru gamă tot mai largă de schimbări suprinzătoare care o găsesc nepregătită.

Principiile strategiilor de management prezentate mai sus au fost considerate cele mai semnificative, oferind o imagine suficient de bine conturată a creșterii, în perspectivă, a complexității managementului strategic, dar și a capacității acestuia de a pregăti, la un nivel superior, întreprinderea pentru a înfrunta cu succes provocările viitorului.

La rândul său, economistul din Rusia *A.N. Liukshinov* în cercetările sale propune următoarele principii ale strategiilor manageriale [125]:

- **Unitatea direcției** – organizația, ce activează în condiții dinamice ale mediului extern, trebuie să dispună de unitatea de obiective, interese și principii de management;

- **Caracterul științific** – aplicarea abordărilor științifice ale managementului strategic pentru formularea strategiei

organizației și realizarea obiectivelor stabilite;

- **Identificarea dominantei de dezvoltare** – determinarea perspectivei organizației din punctele de vedere ale creșterii, normei de profit, dezvoltării tehnologice și identificarea Zonelor Strategice de Activitate (ZSA);

- **Eficiența și eficacitatea** – elaborarea și realizarea strategiei organizației se bazează pe resursele existente și este orientată spre atingerea unor performanțe mai înalte;

- **Supunerea intereselor personale celor comune** – interesele personale ale angajaților nu trebuie să prevaleze asupra intereselor organizației;

- **Proporții optime între centralizarea și descentralizarea** – aceste corelații depind de condiții concrete ce asigură realizarea obiectivelor organizației, utilizarea rațională a potențialului existent și receptivitatea la exigențele mediului extern;

- **Motivarea personalului** – stimularea angajaților către realizarea obiectivelor organizației contribuie la implementarea mai eficientă a strategiei de management;

- **Caracterul corporativ asigură armonizarea intereselor întregului personal** – armonizarea intereselor asigură atingerea obiectivelor stabilite de organizație.

În prezent, evoluția și funcționarea întreprinderilor moldovenești posedă o puternică determinare contextuală – fiind influențate de condițiile mai mult sau mai puțin favorizante în care își desfășoară activitatea, de mutațiile produse în mediul exterior odată cu schimbarea de sistem – cât și una managerială, constând în calitatea diferită a managementului, practicat la nivelul acestora și în insuficiențele manifestate în domeniu: inerție, orientare către problemele curente, rigiditate structurală etc.

În acest sens, un rol important revine promovării la nivelul întreprinderilor industriale a managementului strategic, care, după cum demonstrează experiența din țările cu economie de piață dezvoltată, se dovedește a fi mult mai adecvat în condițiile unui mediu economico-social instabil, deoarece permite întreprinderii să conștientizeze, în măsură sporită, amenințările și oportunitățile și să

Pentru grupa „Produse făinoase de cofetărie”, în perioada 2005-2008, volumul s-a majorat cu 11%, iar în anul 2009 volumul de producție a scăzut cu 3,6% față de 2008 și, respectiv, cu 7,1% față de 2005.

Totodată, volumul de producere a pastelor făinoase în anul 2009 a crescut cu 7% față de 2008 și s-a redus cu 21,8% comparativ cu 2005. Cauza principală a acestei reduceri este importul tot mai mare a pastelor făinoase în Republica Moldova și, respectiv, orientarea unei părți considerabile de consumatori spre produse de import.

Din deficiențele depistate a funcției de producție în industria de panificație relatăm, faptul, că, luând în considerație existența infrastructurii necesare și a potențialului tehnico-tehnologic, capacitățile de producție la întreprinderile mari de panificație se utilizează neeficient (în medie la 50-60%), majoritatea echipamentelor sunt uzate moral și fizic, ponderea operațiilor manuale este înaltă, calitatea producției nu este întotdeauna la nivelul corespunzător etc.

Constatarea principală referitor la funcția de producție, la întreprinderile de panificație din Republica Moldova, constatăm, că, necătând la scăderea volumului de producție, înregistrat în anul 2009, criza economică a afectat mai puțin ramura de panificație, comparativ cu alte ramuri ale Complexului Agroalimentar, fapt datorat importanței sociale majore a produselor de panificație și, drept consecință cererii relativ stabile la acestea.

Funcția vânzări și marketing în industria de panificație

În viziunea noastră, întreprinderile de panificație din Republica Moldova, confruntându-se cu piețe din ce în ce mai competitive și cu consumatori tot mai exigenți, trebuie să găsească noi metode de a dobândi avantaje competitive și de a mări volumul vânzărilor.

Vânzările constituie principalul indicator al unei întreprinderi/ramuri în economia de piață. Dat fiind faptul că pâinea și majoritatea produselor de panificație sunt ușor alterabile și au un termen redus de păstrare, volumul vânzărilor și a producției-marfă în întreprinderile de panificație nu diferă esențial. În tabelul 4.9 este

Datele tabelului 4.7 și figurii 4.8, indică, că trendurile de creștere în ramura panificației s-au stopat în anul 2009, fiind înregistrată o reducere a volumului de producție cu 9,3% față de 2008. În viziunea noastră, cauzele scăderii volumului de producție în ramura panificației, în anul 2009, sunt următoarele:

- Declanșarea crizei economice în economia națională, ceea ce a provocat reducerea cererii de consum și scăderea puterii de cumpărare a populației;
- Înrautățirea situației economice în sectorul agrar primar și anume: reducerea suprafețelor însămânțate, a volumului de producție a grâului, a recoltei medii la hectar, ceea ce, la rândul său, a condiționat scăderea volumului de făină fabricată.
- Managementul neadecvat al ramurii atât la nivelul macro, cât și la nivelul micro.

Prin urmare, cauzele scăderii sunt confirmate și de dinamica volumului de producție pe grupe de produse de panificație (tabelul 4.8).

Tabelul 4.8. Dinamica volumului de producție a produselor de panificație, mii tone

Indicatori	2005	2006	2007	2008	2009
Pâine și produse de panificație	108,4	112,3	122,8	137,5	130,1
Produse făinoase de cofetărie	19,8	20,8	21,4	22,0	21,2
Paste făinoase	7,8	7,2	6,9	5,7	6,1

Sursa: În baza [175].

Analizând datele tabelului, se observă că volumul de producție pentru grupa de produse „Pâine și produse de panificație” și „Produse făinoase de cofetărie” au fost în continuă creștere până în anul 2008. Astfel, în perioada 2005-2008, pentru „Pâine și produse de panificație” volumul a crescut de 1,27 ori, iar în 2009 volumul de producție a scăzut cu 5,4% față de 2008 și, respectiv, cu 20% față de 2005.

găsească răspunsurile cele mai adecvate la schimbările intervenite, prin formularea și implementarea unor strategii coerente și realiste.

Introducerea și extinderea managementului strategic, la nivelul întreprinderilor din Republica Moldova, nu este, însă, un demers simplu, dacă ținem seama de particularitățile și barierele existente de ordin comportamental, managerial, cultural și structural, precum și de impactul unor factori de mediu care pot mări gradul de turbulență în interiorul sistemului. De aceea, realizarea unei astfel de mutații, absolut necesare în managementul întreprinderilor trebuie însoțită de un ansamblu de transformări la nivel micro-, dar și macroeconomic, care ar facilita crearea premiselor și cadrului favorizant pentru promovarea acestei forme evolute de management, precum și de schimbările în plan atitudinal, comportamental și managerial, de o modificare a concepției privind rolul și finalitățile întreprinderii într-o economie de piață, precum și relațiile sale cu celelalte componente ale macrosistemului din care face parte.

În prezent, în literatura de specialitate sunt evidențiate următoarele *direcții de perfecționare a managementului strategic* [65]:

- **Cunoașterea fundamentelor teoretice și metodologice ale managementului strategic și punerea lor în aplicare.** Realizarea acestei cerințe menite să conducă la creșterea calității prestației manageriale în întreprinderile din economia moldovenească trebuie înțeleasă dintr-o dublă perspectivă, ea presupunând: un mare efort de asimilare și însușire de către manageri a conținutului și esenței managementului strategic, precum și a metodelor, tehnicilor și instrumentelor de analiză strategică, ce constituie un ajutor prețios în fundamentarea alternativelor strategice; utilizarea adecvată și în mod creativ în practica managerială de către întreprinderi a conceptelor, metodelor, tehnicilor și instrumentelor proprii managementului strategic;

- **Reevaluarea locului, conținutului și importanței funcțiilor întreprinderii,** astfel, încât accentul să se deplaseze către acelea care-i permit să-și orienteze resursele în direcția satisfacerii misiunii sale și care dețin un rol strategic sporit, respectiv

de marketing și de cercetare-dezvoltare;

- **Schimbarea mentalității și a comportamentului resurselor umane.** Caracteristica definitorie a sec XXI, după cum o dovedește practica întreprinderilor occidentale, o constituie deplasarea preocupărilor conducerii superioare de la problemele curente spre cele strategice și tactice, de la o atitudine reflexivă la una prospectivă, ca urmare a sporirii importanței previziunii în procesul de management – tendință pe deplin justificată, ținând cont de schimbările parvenite în mediul de acțiune al întreprinderilor și de faptul că activitatea acestora se desfășoară într-un context economic dinamic și schimbător, în care singura modalitate de a lua decizii optime și de a diminua riscurile este de a prevedea evoluția posibilă viitoare;

- **Motivarea și antrenarea personalului.** Dincolo de alți factori, implementarea eficientă a strategiei și performanța unei întreprinderi depind în mare măsură de calitatea personalului și de identificarea acestuia cu scopul și obiectivele organizației. Motivația și satisfacția în muncă determină, în funcție de nivelul lor, gradul de integrare al fiecărui salariat în cadrul întreprinderii și orientează eforturile sale către realizarea obiectivelor întreprinderii ceea ce, de sigur, are un efect benefic asupra rezultatelor și performanței. De altfel, tot mai mulți specialiști apreciază că una din cauzele eșecurilor sau slabei performanțe ale întreprinderilor o constituie tocmai neglijarea aspectelor comportamentale și psiho-sociologice ale angajaților;

- **Dezvoltarea cunoștințelor profesionale și a abilităților manageriale.** Modificarea mentalităților, a comportamentului și atitudinii față de schimbare constituie, de sigur, o premisă importantă pentru promovarea managementului strategic la nivelul întreprinderilor moldovenești. Ea singură nu este însă suficientă și poate deveni inoperantă dacă nu este însoțită de îmbunătățirea calității prestației manageriale care constituie, alături de alți factori, o condiție esențială pentru conducerea și realizarea cu succes a schimbării, practicarea unui management strategic performant și, nu în ultimă instanță, pentru reușita sau eșecul

Tabelul 4.7. Dinamica volumului de producție pentru activitatea „Fabricarea pâinii și a produselor proaspete de patiserie”

Indicator	2005	2006	2007	2008	2009
Valoarea producției fabricate în prețuri curente, mil lei	683,0	757,2	944,3	1125,6	1021,1
Indicele volumului producției fabricate, % față de anul precedent	102,3	106,4	110,9	109,4	93,9
Indicele volumului producției fabricate, % față de anul 2000	153,9	163,7	181,6	198,6	186,5

Sursa: [175]

Până în anul 2009 volumul de producție în prețuri curente în panificația din Republica Moldova deține tendințe de creștere, în medie cu 5-10% anual. De menționat, că față de anul 2000, ramura panificației a înregistrat progrese semnificative, de exemplu, în 2009 volumul în prețuri curente a crescut cu cca 90% față de anul 2000.

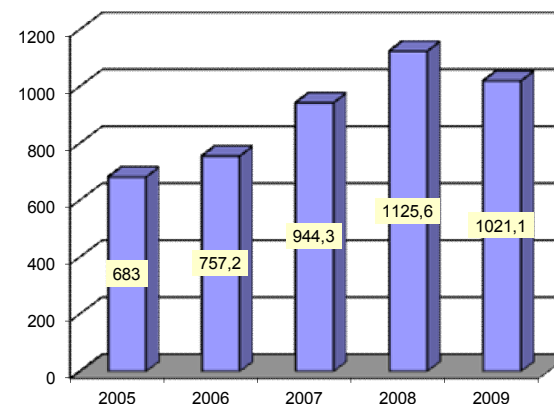


Fig. 4.8. Dinamica volumului de producție în prețuri curente în ramura de panificație din Republica Moldova, mil. lei

Sursa: [175].

4.3.2 Evaluarea mediului intern de afaceri

În literatura de specialitate, consacrată managementului strategic, analiza mediului intern de afaceri pentru un sector/întreprindere se efectuează prin intermediul **analizei-diagnostic**, permite identificarea cauzală a principalelor puncte forte și slabe și formularea unor recomandări de amplificare a potențialului de viabilitate al firmei/sectorului.

De exemplu, vestitul economist Nicolescu O. consideră că „*diagnosticarea poate fi definită ca acea metodă folosită de manageri, pe baza constituirii unei echipe multidisciplinare de manageri și executanți, al cărei conținut principal constă în identificarea punctelor forte și, respectiv, slabe ale domeniului analizat, evidențierea cauzelor care le generează, finalizată în recomandări cu caracter corectiv sau de dezvoltare*” [56].

Profesorii Burduș E. și Androniceanu A. definesc diagnosticarea ca fiind „*o investigare largă a principalelor aspecte ale activității organizației, de natură economică, tehnică, sociologică, juridică și managerială, cu scopul identificării atu-urilor și disfuncționalităților, a cauzelor care le generează și a conceperii unor recomandări pentru perfecționare și dezvoltare*” [16].

În continuare vom diagnostica situația economico-financiară a ramurii de panificație din Republica Moldova prin prisma funcțiunilor unei întreprinderi/ramuri: *Producere; Vânzări și Marketing; Personal; Finanțe; Cercetare-dezvoltare.*

Funcția de producere în industria de panificație

Potrivit celor menționate anterior, ramura panificației din Republica Moldova este un sector al economiei naționale de o importanță socială majoră, deoarece asigură securitatea alimentară a țării. În general, Republica Moldova se caracterizează printr-un consum înalt al pâinii și produselor de panificație, ceea ce, respectiv, influențează asupra volumului de producție, care manifestă anual tendințe de creștere.

În tabelul 4.7 este prezentată dinamica volumului de producție în panificația autohtonă, în prețuri curente.

întreprinderii.

- **Practicarea unui stil de management, a unui stil de leadership adecvat și încurajarea participării.** Majoritatea specialiștilor apreciază că nu există un stil de management ideal și universal, ci stiluri mai mult sau mai puțin adecvate în raport cu personalitatea managerului. În funcție de natura activității întreprinderii, de dimensiunile și ritmul de creștere al acesteia, de strategia de pus în aplicare, stilul, ca de altfel și metodele de management, pot corespunde în mai mică sau mai mare măsură particularităților acesteia, o întreprindere mică inovatoare neputând fi condusă în același fel ca una mare sau foarte mare;

- **Formarea unei noi culturi organizaționale și manageriale.** Dimensiunea culturală a întreprinderilor din Republica Moldova este puternic marcată de unele trăsături care țin de specificul cultural al poporului nostru, cu transformările de rigoare. Alături de trăsăturile pozitive (intelență, spirit practic, toleranță etc.) ce caracterizează profilul cultural al moldovenilor, există și unele negative, care influențează cultura și comportamentul întreprinderilor noastre, și anume: acceptarea cu dificultate a schimbării, munca în asalt, înclinația redusă către competitivitate, inerție etc. Rezultă, în mod evident, că dimensiunea culturală a întreprinderii trebuie modificată, remodelată, că trebuie acționat în direcția creării unei noi culturi a întreprinderii, care să favorizeze schimbarea și progresul, aceasta constituind o cerință esențială în economia de piață și succesul reformei economice.

Reieșind din relatările expuse, este important să prezentăm avantajele promovării și perfecționării managementului strategic în condițiile economiei de piață:

Avantajele de natură economică:

Asigurarea profitabilității, ca obiectiv esențial al organizației. Afacerile sunt creatoare de valori, distribuite între deținătorii de interese în funcție de contribuția fiecăruia. Acționând întru realizarea intereselor acestora, organizația reprezintă un sistem coordonat de către echipa managerială. Astfel, definirea obiectivelor organizației, mai ales a celor economice, în primul rând – profitul, are ca premisă

recunoașterea faptului, că orice organizație „promovează” interesele acestor deținători de interese.

Stabilirea direcției de acțiune a organizației. Pentru a obține performanță trebuie să fie conștientizate cu certitudine situația economico-financiară a organizației, ce scopul propus (obiectivele, misiunea, avantajul competitiv) și modul de atingere a acestuia (opțiunile strategice, resursele, termenele). Precizarea direcției este esențială, iar deciziile tactice și curente, prin consecvența lor, vor asigura realizarea acesteia. Astfel, eforturile și entuziasmul managerilor și salariaților pot fi convergente, concentrându-se pe termen spre un anumit scop.

Concentrarea eforturilor salariaților în scopul realizării obiectivelor. Acest fapt presupune orientarea atenției spre realizarea acelor produse, lucrări și servicii care pot fi obținute corespunzător strategiei stabilite și prin practicarea managementului strategic. Acordul membrilor organizației este mai ușor de obținut dacă sunt clare și cunoscute componentele strategiei, iar salariații se simt motivați pentru participarea la realizarea acestora.

Asigurarea flexibilității organizaționale pentru a valorifica toate oportunitățile mediului exogen, dar și punctele forte interne. Echifinalitatea creează posibilitatea de a realiza obiectivele chiar și în situații dificile, prin acționarea alternativă asupra opțiunilor strategice conturate în procesul de formulare a strategiei. De asemenea, managementul strategic are implicații comportamentale caracteristice deciziilor managementului participativ. De aceea, evaluarea corectă a impactului formulării strategiei asupra performanțelor organizaționale necesită criterii de evaluare nonfinanciară și anume măsurarea efectelor comportamentului personalului în perioada derulării acestui proces. Menționăm că dacă managementul încearcă să valorifice aspectele pozitive ale consecințelor comportamentale, acest fapt „întâlnește” așteptările organizației din punct de vedere financiar. Indiferent de succesul unor planuri strategice, cele mai importante efecte se resimt pe plan comportamental, fără a minimiza creșterea profitabilității organizației în termeni financiari și de piață.

Prezentăm și câteva dintre **avantajele** utilizării

- Nu există o conlucrare eficientă cu ramurile înrudite și de suport, lanțul valoric (cercetare-dezvoltare - cultivarea cerealelor - prelucrarea și depozitarea cerealelor – morărit - fabricarea produselor de panificație - comercializare) nu este eficient. Nu se promovează cercetările științifice și inovațiile corespunzătoare în sector, pregătirea profesională a specialiștilor, de multe ori, este neadecvată cerințelor pieței muncii;

- Parametrii cererii la pâine și produsele de panificație sunt stabili, consumul este înalt, dar are rezerve de creștere mai ales în mediul rural. Cererea la produsele de panificație depinde mult de puterea de cumpărare a populației și schimbarea gusturilor spre consumul unor produse ecologic pure, care asigură un mod sănătos de viață.

*Astfel, din avantajele concurențiale ale ramurii de panificație autohtone menționăm **parametrii stabili ai cererii și mediul concurențial în dezvoltare.***

Deci, în procesul evaluării mediului extern al unei ramuri/organizații este important de determinat și **factorii-cheie de succes**, care reprezintă acea categorie de elemente ale mediului care diferențiază competențele și capacitățile strategice ale organizației față de cele ale organizațiilor similare și dețin ponderea decisivă în crearea unui avantaj competitiv.

Ținând cont de specificul ramurii de panificație din Republica Moldova, în viziunea noastră, factorii-cheie de succes sunt:

- *Sortimentul larg de produse naturale de panificație și patiserie, care satisfac cerințele tuturor segmentelor de consumatori;*
- *Organizarea canalelor eficiente de distribuție;*
- *Baza de aprovizionare cu materie primă dezvoltată.*

Analiza mediului extern al ramurii de panificație din Republica Moldova ne-a permis să evaluăm factorii care îl influențează, mediul concurențial, parametrii cererii și ofertei, forțele concurențiale, avantajele competitive și factorii cheie de succes. Constatările făcute și rezervele identificate vor fi luate în considerație la formularea strategiei de management a întreprinderilor autohtone de panificație.

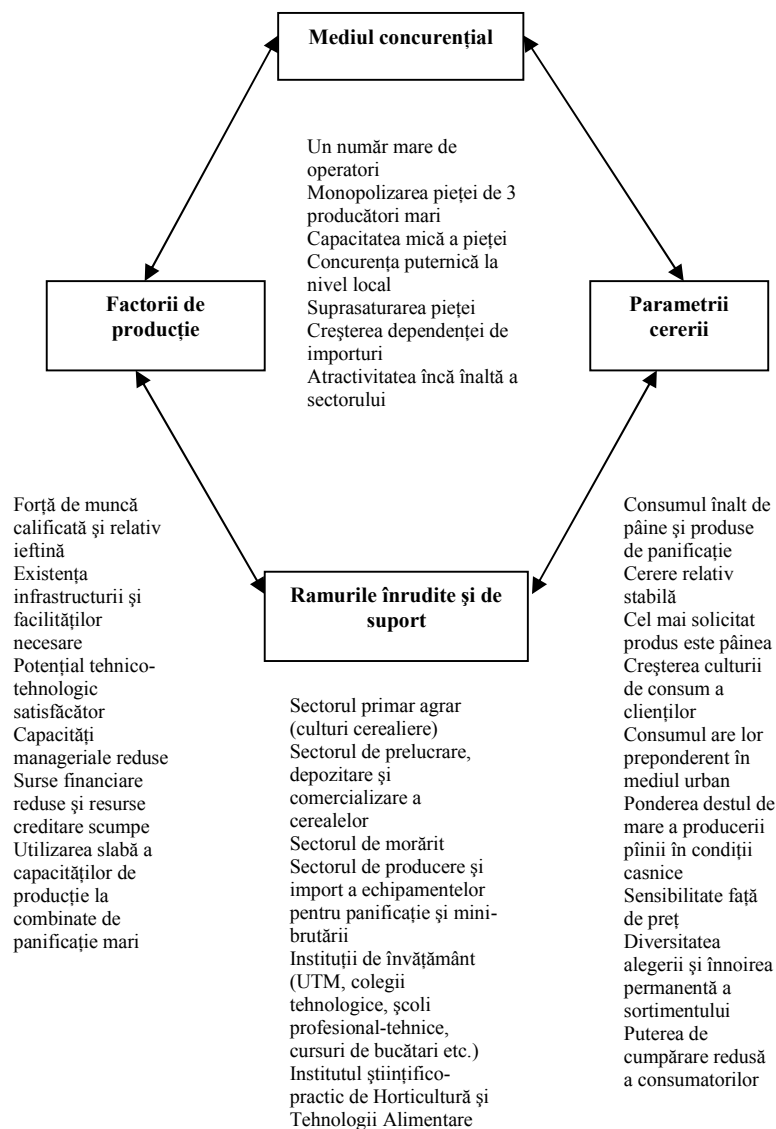


Fig. 4.7. Analiza Diamant pentru ramura panificației

Sursa: Elaborat de autor.

managementului strategic la nivel comportamental:

Cele mai eficiente decizii pentru organizație sunt cele care rezultă din practicarea consecventă a managementului strategic din două motive: primul, deoarece generarea alternativelor strategice este facilitată de interacțiunile dintre membrii grupului și, al doilea, întrucât alegerea opțiunilor este îmbunătățită, deoarece membrii grupului oferă previziuni bazate pe perspectivele specializării lor.

Motivarea personalului de management și de execuție este strâns corelată cu nivelul de participare a acestuia la stabilirea obiectivelor organizației și la realizarea lor. Când salariații sau reprezentanții lor participă la procesul de formulare a strategiei, sunt asimilate prioritățile organizației și principiile sistemului de motivare.

Golurile și suprapunerile din activități între diverși membri ai grupului sau între grupuri pot fi reduse în cadrul participării la procesul de formulare a strategiei prin clarificarea diferențierii rolurilor. Întâlnirile de grup, caracteristice multor stadii ale procesului de formulare a strategiei și utilizarea managementului participativ în toate etapele fundamentării, elaborării, implementării și evaluării strategiei, asigură succesul strategiei propuse.

Anticiparea de către managementul organizației și minimizarea posibilelor consecințe negative ale nerespectării termenelor stabilite pentru realizarea unor obiective cuprinse în strategie. Astfel, managementul poate să răspundă în mod constructiv subordonaților atunci când aceștia sunt dezamăgiți sau chiar frustrați în privința așteptărilor, ca urmare a efectelor întârziate ale strategiei. În mod frecvent, subordonații percep și promit că implicarea lor în fazele minore ale formulării strategiei va determina și acceptarea dorințelor lor în ceea ce privește recompensele/sancțiunile. În cazul eșecului procesului managementului strategic, managementul organizației este pus în dificultate și nu poate răspunde promisiunilor făcute celor implicați în realizarea strategiei.

În conformitate cu evoluția managementului strategic, există toate premisele ca ea să continue pe coordonatele majore pe care s-a produs până acum, la care să se adauge noi zone de concepte, tehnologii și abilități adecvate schimbărilor specifice perioadei

curente și previzibile pentru cea viitoare. Prefigurarea acestei evoluții este posibilă datorită modului în care se va prezenta întreprinderea în viitorul și mediul acesteia, cei doi piloni ai managementului strategic care îi determină conținutul și formele de manifestare.

În încheiere, putem concluziona, că formularea strategiei întreprinderii este necesară pentru toți participanți antrenați, cum ar: managerii de toate nivelurile ierarhice; salariații; deținătorii de interese; forța de muncă interesată de a se angaja în cadrul întreprinderii etc.

Reieșind din importanța pe care o prezintă strategia de management, rolul ei poate fi definit în felul următor:

1. Strategia trasează traiectoria evoluției firmei pentru o perioadă relativ îndelungată;
2. Strategia determină o reducere substanțială a riscurilor ce însoțesc inerent orice activitate economică;
3. Strategia asigură un fundament net superior pentru inițierea, adoptarea și aplicarea mulțimilor de decizii tactice și curente;
4. Strategia determină construirea și dezvoltarea avantajului competitiv al firmei;
5. Strategia facilitează și amplifică eficacitatea integrării firmei în complexul și dinamica mediului contemporan.

Managementul strategic reprezintă o îmbogățire a conceptului de planificare strategică. Orice decizie, exceptându-le pe cele operaționale, este evaluată prin prisma consecințelor strategice. Dacă în planificarea strategică reflexia strategică implică doar mediul înconjurător al firmei, în cazul managementului strategic i se adaugă mediul intern – organizație, cultură și putere. Managementul strategic reflectă imediat orice modificare generată de un eveniment important deosebit, spre deosebire de planificarea strategică, neadaptivă la această modificare. În plus, managementul strategic antrenează nu doar direcția generală sau partea superioară a ierarhiei (top managementul), ci și persoanele de la nivelurile inferioare și operaționale, responsabile de implementarea strategiilor.

concrenții.

Prin urmare, este important să evaluăm și avantajele competitive ale ramurii de panificație autohtone cu suportul **analizei Diamant**, propuse de economistul M.Porter. Economistul Michael Porter a utilizat Analiza Diamant pentru a estima determinanții avantajului concurențial al unei țări (națiuni) [65].

Scopul strategiei constă în crearea și menținerea avantajului strategic obținut. Pentru aceasta, strategia de management trebuie să se orienteze spre crearea unor noi avantaje, care ar conduce la creșterea satisfacției clienților și a asimetriei față de concurenți. Potrivit specialistului Porter, avantajul competitiv al unui sector/firme se reduce, în esență, la asigurarea unui cost redus sau a unui produs sau serviciu, care se diferențiază, prin calitățile sale, de produsele similare oferite de ceilalți sau majoritatea concurenților.

În continuare prezentăm analiza Diamant pentru ramura de panificație din Republica Moldova, conform căreia avantajul competitiv este favorizat sau defavorizat de 4 categorii de factori (figura 4.7).

Ca urmare a analizei Diamant, elaborate pentru sectorul panificației din Republica Moldova, am depistat că, în prezent, ramura menționată dispune de relativ puține avantaje competitive atât pe plan intern, cât și pe plan extern. Principalele concluzii sunt:

- Mediul concurențial este bine dezvoltat, concurența are loc între operatorii locali, care nu au strategii bine definite de dezvoltare și de cucerire a pieței de desfacere;
- Dezvoltarea factorilor de producție este la nivel satisfăcător. Există infrastructură corespunzătoare, dar potențialul tehnico-tehnologic lasă de dorit din cauza uzurii înalte a echipamentelor și tehnologiilor depășite, precum și a utilizării insuficiente a capacităților de producție. La rândul său, există și forță de muncă calificată, dar capacitățile manageriale sunt reduse. Încă o problemă este, totuși, accesul redus la surse de finanțare ieftine;

Principalele constatări: există un număr suficient de furnizori de materie primă și materiale; producția furnizată se oferă la prețuri negociabile; crește dependența de importuri în aprovizionarea cu materia primă (făina) și materiale ale întreprinderilor de panificație.

Cumpărătorii:

Cumpărătorii produselor de panificație cuprind un spectru foarte larg și nu sunt delimitați după vârstă, gen, loc de trai, statut social etc., dar elementul distinctiv ține de preferințele acestora.

Principalele constatări: cumpărătorii, în cea mai mare parte, sunt sensibili la preț și au o diversitate mare a alegerii; clienții înaintează cerințe mai înalte pentru produsele de panificație, care asigură un mod sănătos de viață; tot mai mulți cumpărători se orientează spre produse de import.

Intrări noi:

Datorită faptului, că piața produselor de panificație este suprasaturată și luând în considerație dificultățile întâlnite pentru promovarea mărcii comerciale și cucerirea pieței de desfacere, este mică probabilitatea apariției unor operatori puternici în domeniul panificației. În prezent, există următoarele bariere de intrare în sectorul de panificație autohton: *instituțională* (necesitatea obținerii unor autorizații speciale din partea organelor de stat) și *financiară* (dobânzile înalte la creditele bancare și acces redus la sursele financiare).

Principalele constatări: nu excludem faptul că și în continuare numărul brutăriilor existente, mai ales în regiuni, va fi în creștere. Acest lucru poate fi explicat prin atractivitatea, încă relativ înaltă, a sectorului de panificație.

Produsele substituibile: Produsele substituibile în domeniul panificației pot fi considerate produsele din soia, din diferite tipuri de cereale (tărâțe etc.), însă, putem spune că aceste produse au și vor avea în continuare o influență foarte mică asupra consumului, deoarece populația preferă produsele tradiționale de panificație.

Analizând modelul Porter pentru ramura de panificație din Republica Moldova, concluzionăm că cea mai mare putere de influență asupra mediului concurențial din sector o posedă

Identificarea celei mai bune strategii de către o întreprindere este un demers complex. Desigur, a analiza și a exprima opiniile privind tipurile de strategii posibile de conturat în această perioadă este un demers dificil și, întrucâtva riscant, dat fiind că opțiunea pentru un anumit tip de strategie aparține managerilor și ea depinde de un ansamblu de condiții și factori ce țin atât de mediul în care acționează acestea, cât și de potențialul lor intern, ceea ce, evident, implică analize complexe, efectuate la nivelul fiecărei întreprinderi în parte.

Numai practicând o conducere bazată pe utilizarea strategiilor economice bine definite și bine argumentate, managerii din întreprinderile republicii vor putea asigura o conducere bazată pe performanțe înalte, și nicidecum pe comportamente și utilizarea de metode și tehnici depășite, care, ca regulă, condiționează performanțe slabe.

CAPITOLUL 3. DIAGNOSTICAREA STRATEGICĂ – ETAPĂ PRELIMINARĂ A MANAGEMENTULUI STRATEGIC

3.1. Diagnosticarea întreprinderii – definire, tipologie și caracteristici

Etimologic, cuvântul „*diagnostic*” provine din limba greacă și este tradus prin sintagma „*apt pentru a discerne*”, iar accepțiunea conferită termenului „diagnostic” în contextul utilizării sale în analiza economico-financiară este foarte apropiată de cea din medicină, **unde reflectă acțiunile de:**

- stabilire a cauzelor maladiei, pe baza simptomelor pe care aceasta le prezintă;
- formulare a recomandărilor de însănătoșire sau preîntâmpinare a îmbolnăvirii;
- tratament și control al consecințelor în urma respectării acestuia.

Întreprinderea este și ea percepută ca un organism viu într-un mediu în continuă mișcare, care este influențată de **condițiile mediului său înconjurător** și de **condițiile date de modalitatea organizării sale**.

Facând această paralelă, specialiștii au preluat această metodă de diagnosticare a stării de sănătate a unei persoane pentru descrierea stării de funcționalitate a unei întreprinderi (fig. 3.1).

Pentru piața produselor de panificație din Moldova în anul 2009 $I_{HH} = 4100 > 1800$ (4066 în 2008), ceea ce, de asemenea, confirmă că piața produselor de panificație este o piață de tip monopolist. Analiza indicelui Herfindhal-Hirschman, în ultimii 2-3 ani, denotă că, piața produselor de panificație din Republica Moldova este monopolizată de 3 întreprinderi, care și dictează situația pe piață. Brutăriile nu au putere de influență mare asupra mediului concurențial.

- **Analiza contextului concurențial (forțele concurențiale)**

Analiza forțelor concurențiale din industria de panificație din Republica Moldova a fost efectuată cu ajutorul **modelului Porter**, la bază căruia sunt cinci factori:

- **Rivalitatea între concurenții existenți:**

În ramura de panificație din Republica Moldova sunt înregistrați cca 300 de producători de pâine și produse de panificație.

Întreprinderile de panificație sunt amplasate în toate centrele raionale și fiecare din acestea dețin piața lor locală. De menționat că, întreprinderile mari de panificație acoperă, în medie 65% din piața de panificație autohtonă, restul revine brutăriilor mici private. Concurența principală se desfășoară, pe plan regional între întreprinderile mari și brutăriile mici.

Principalele constatări: concurența pe piața produselor de panificație este acerbă, iar piața este suprasaturată; capacitatea pieței este mică, concurența are loc între producătorii locali, fiecare regiune din țară având liderul său în sectorul de panificație; numărul mini-brutăriilor este în creștere, mai multe supermarketuri au deschis secții proprii de fabricare a produselor de panificație și patiserie.

- **Furnizorii:**

Întreprinderile de panificație încheie contracte cu fiecare furnizor pe un termen stabilit, în care sunt specificate toate condițiile de furnizare a materiei prime și materialelor. Furnizorii aprovizionează întreprinderile de panificație cu: făină, drojzii, margarină, frișcă, ulei rafinat, ouă, zahăr, sare, umpluturi pentru produse de patiserie, amelioratori, stabilizatori și premixuri pentru panificație, aromatizatori etc.

în Anexa 8.

În baza Hărții grupurilor strategice, elaborate pentru industria de panificație autohtonă, conchidem următoarele:

- Poziții concurențiale puternice pe piață dețin: SA Franzeluța, SA Combinatul de pâine din Bălți și SA CahulPan;
- Cea mai mare concurență are loc în interiorul grupurilor strategice și anume între brutăriile mici și mijlocii, ce activează în regiuni;
- Întreprinderile din diferite grupuri strategice au diferite avantaje concurențiale și profitabilitate;
- Schimbarea condițiilor de piață are un efect diferit pentru grupurile strategice, de asemenea, poate contribui la permutarea întreprinderilor în altă grupă strategică.

Analiza structurii concurenței.

Structura mediului concurențial a fost analizat prin intermediul unui sistem de indicatori, cum ar fi:

a) *Indicele parțial de concentrare* ce exprimă poziția primelor 4, 8 sau 12 întreprinderi pe piața analizată. Acest coeficient a fost utilizat în scopul aprecierii forței liderilor pe o piață dată.

Analiza pieței produselor de panificație din Republica Moldova reflectă, că primele 4 întreprinderi ale ramurii dețineau 65% în anul 2009 față de 64% în 2008 (vezi figura 4.6). După estimările executate de către autor, în ultimii ani cota de piață a liderilor industriei de panificație s-a majorat. Acest lucru dezvăluie tendințele de concentrare a ramurii de panificație în combinatele mari, ceea ce, după cum a fost menționat anterior, corespunde tendințelor mondiale în domeniul respectiv.

Deci, este evident, că piața produselor de panificație din Moldova este o piață monopolistă cu o tendință de sporire a intensității concurențiale a întreprinderilor.

b) *Indicele H.H. (Herfindhal-Hirschman)*

Empiric s-a constatat:

1. Piața are o structură concurențială nemonopolizată când $I_{HH} < 1000$;
2. Piața este monopolizată când $I_{HH} > 1800$.

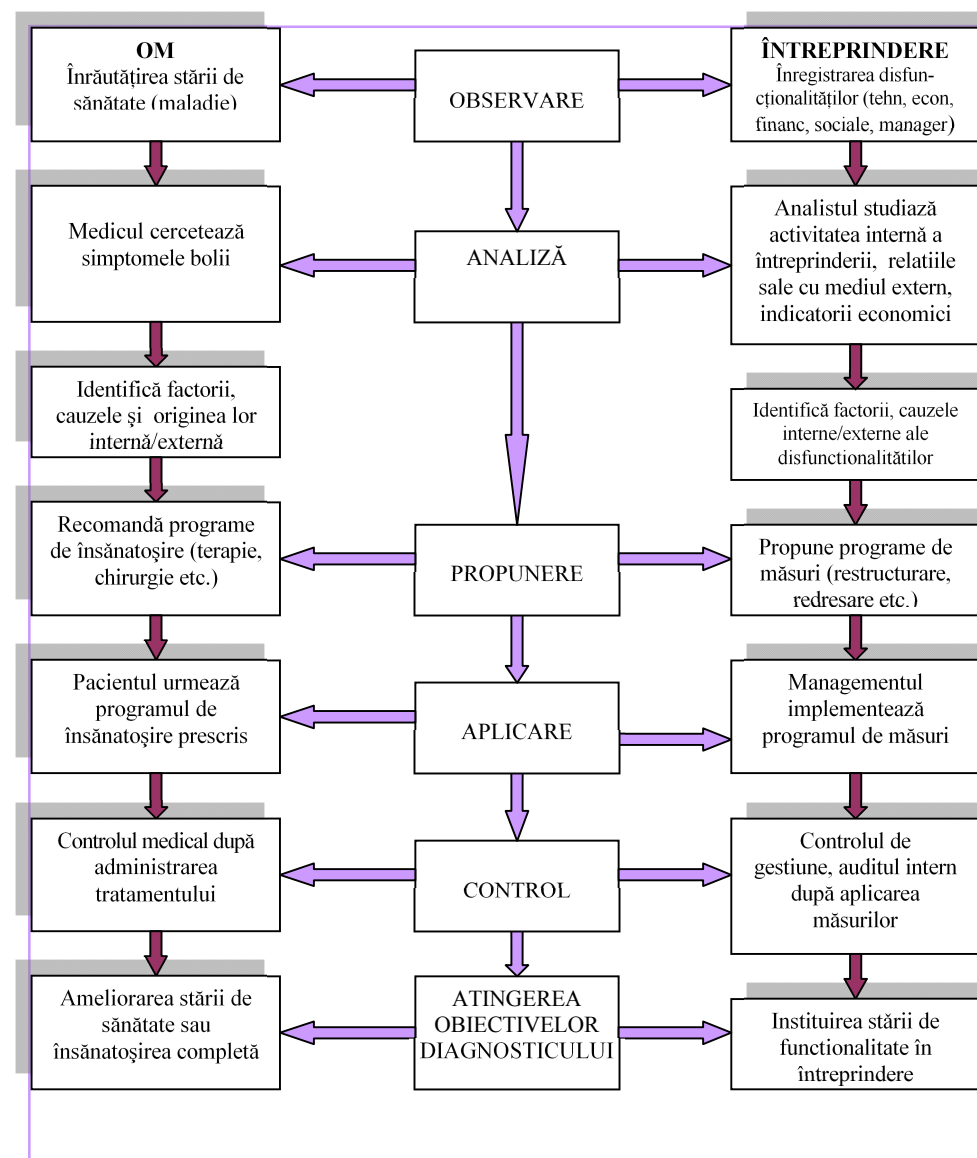


Fig. 3.1. Paralela între diagnosticul medical și diagnosticul întreprinderii

Sursa: Prelucrat după Thibaut J. P. *Le diagnostic de l'entreprise*, Ed. Sedipor, Paris, 1989.

Astfel, putem menționa că, *diagnosticul managerial este demersul prin care se:*

- apreciază „starea de sănătate” a întreprinderii;
- stabilește factorii, interni și externi, care determină tendința de evoluție și se estimează impactul modificării lor,
- determină avantajele competitive ale întreprinderii, în raport cu concurența (punctele tari), care trebuie utilizate în scopul fructificării oportunităților întreprinderii;
- stabilește punctele slabe din activitatea întreprinderii, în scopul adoptării măsurilor corective și minimizării riscurilor la care este supusă întreprinderea.

Termenul de diagnostic apare ca o metodă de cunoaștere al cărei obiect este cercetarea caracteristicilor esențiale și funcționale ale întreprinderii, cu scopul de a identifica punctele forte (generate de oportunități) și punctele slabe (riscuri).

– **Ce numim oportunități și ce numim restricții sau riscuri?**

Oportunități sunt evenimentele favorabile pe care întreprinderea trebuie să știe să le sesizeze și pe care trebuie să fie în stare să le valorifice.

Evenimentele contrare, nefavorabile reprezintă **restricții (amenințări)** pe care întreprinderea trebuie să știe să le învingă sau să le ocolească.

În fiecare din aceste două situații este necesară luarea unor decizii care implică folosirea

În prezent, mediul întreprinderii se caracterizează prin **noi restricții și oportunități**, ce pot fi grupate astfel:

- ★ internaționalizarea piețelor și existența unei concurențe foarte puternice;
- ★ mutații tehnologice foarte accelerate și, ca urmare, impunerea imperativului de modernizare;
- ★ consumatorul este mai exigent, iar ecologia este mai presantă;
- ★ capitalul este mult mai costisitor, dar mult mai mobil;
- ★ valoarea adăugată se realizează, cu preponderență, în sectorul terțiar (al serviciilor);
- ★ se trece de la muncitorul înstrăinat la tipul de muncitor angajat profesional;
- ★ multiplicarea oportunităților pentru cei care știu să anticipeze și să conducă modernizarea lor.

cota de piață a SA Fabrica de pâine din Orhei este de 1%, iar a SRL Cuptorul Fermecat – 0,5%.

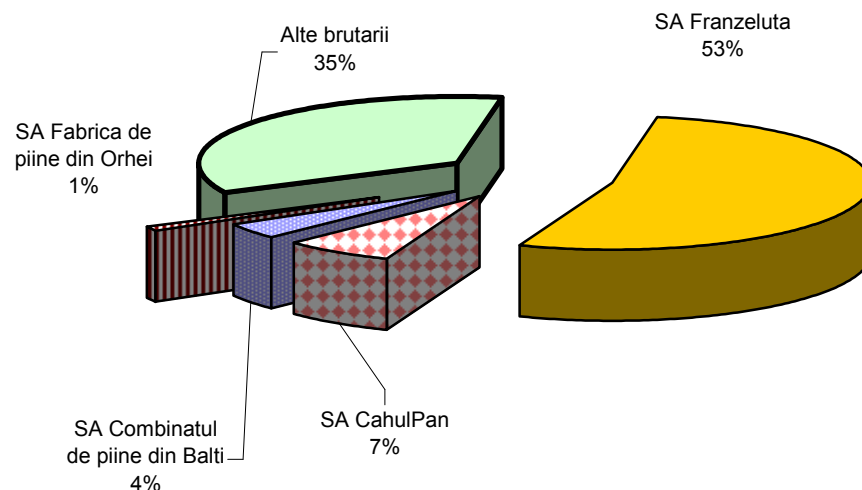


Fig. 4.6. Cota de piață a întreprinderilor de panificație din Republica Moldova în anul 2009, %

Sursa: Calculele autorului.

În scopul reflectării poziționării pe piață, întreprinderile de panificație au fost grupate în grupuri strategice – *ansamblul firmelor concurente de pe o piață, ale căror trăsături sunt asemănătoare: poziții similare pe piață, mărimea, strategii concurențiale, canale de distribuție și alte elemente de marketing*. Abordarea respectivă poate fi aplicată când ramura constă din câteva grupe de concurenți, care se deosebesc una de alta după poziția concurențială pe piață și se orientează la diferite segmente de consumatori.

Drept criterii de grupare au fost selectați următorii indicatori: gama de produse oferite și raportul preț/calitate. **Harta grupurilor strategice** pentru industria de panificație din Moldova este prezentată

casnice.

Analiza mediului concurențial trebuie să furnizeze informații pertinente referitoare la cota absolută de piață deținută de firmă, la forțele competitive existente în cadrul industriei, dar și la principalele oportunități și amenințări ale mediului.

În continuare, vom evalua mediul concurențial extern al întreprinderilor de panificație din Republica Moldova în baza metodologiei propuse de economistul M.Niculescu în lucrarea „Diagnostic global strategic” [56]:

- **Analiza cotei-părți pe piață**

Cota-parte de piață absolută a întreprinderii reprezintă segmentul din cererea totală satisfăcută de aceasta pe piața analizată.

Din cauza lipsei evidenței privind vânzările și producția-marfă pe întreprinderile de panificație din Republica Moldova, la Ministerul Agriculturii și Industriei Alimentare, pentru ultimii ani, autorul a estimat cota de piață a întreprinderilor ramurii în baza: rapoartelor statistice 1-p „Producere” de la câteva din întreprinderile mari și mijlocii din sector și potrivit estimărilor specialiștilor de la MAIA. Totodată relatăm, că, estimarea cotei de piață după producția-marfă, în prețuri curente, nu diferă esențial de cota de piață calculată după volumul vânzărilor, deoarece majoritatea produselor de panificație sunt cu termen de păstrare redus și se comercializează imediat după fabricarea lor.

În figura 4.6 sunt ilustrate cotele de piață a principalelor întreprinderi de panificație din Republica Moldova pentru anul 2009. Din datele prezentate se observă, că în fruntea sectorului de panificație din Republica Moldova se plasează SA Franzeluța, cu cota de piață de 53%. Cote de piață cu mult mai mici au alți doi lideri din ramură: SA CahulPan (7%) și SA Combinatul de pâine din Bălți (4%). La rândul său, cota de piață absolută a brutăriilor mici și mijlocii private constituie în total cca 35%. Ținând cont de numărul total de brutării de cca 300 de unități (cifra este arătată fără întreprinderile mari), reiese că fiecare brutărie, în medie, ocupă o cotă de piață până la 0,2% și, deci, nu posedă influență majoră asupra situației pe piața produselor de panificație autohtonă. Menționăm, că

resurselor întreprinderii. Prin intermediul acestor decizii, întreprinderea se poate adapta la evoluția continuă a mediului său ambiant.

În literatura de specialitate pot fi întâlnite o varietate de abordări privind definirea noțiunii de diagnostic. Diagnosticul poate fi abordat, pe de o parte, ca fază a muncii managerului în exercitarea sarcinilor de control-evaluare ce îi revin, situație în care acesta are un caracter individual, fiind operativ și referindu-se cel mai adesea la elemente ale activității curente. Pe de altă parte, diagnosticul poate fi utilizat pentru examinarea unei problematice complexe, ca o metodă de sine stătătoare.

Diagnosticul presupune identificarea punctelor forte și slabe ale activității, cercetarea și analiza faptelor și responsabilităților, evidențierea cauzelor și propunerea de măsuri care să conducă la mai buna exploatare a oportunităților oferite de mediul economic sau la atenuarea riscurilor datorate mediului economic în care funcționează întreprinderea.

Prin urmare, diagnosticarea asigură investigarea întreprinderii și a componentelor sale structurale și procesuale, cu ajutorul unui instrumentar specific în vederea identificării punctelor forte și puncte slabe. Fiind în rezultat, prima etapă în cunoașterea stării de fapt a unei întreprinderi și stabilirea măsurilor și recomandărilor necesare corectării deficiențelor și redresării sau ameliorării performanțelor întreprinderii.

– **Care este semnificația diagnosticului întreprinderii?**

Diagnosticul este o componentă a sistemului de management care permite atât informarea prealabilă a fixării obiectivelor cât și cea privitoare la realizarea lor. Diagnosticul nu înseamnă a descrie, ci a identifica variabilele cheie ale stării dinamicii fenomenelor, a studia interacțiunea lor în vederea determinării obiectivelor de progres ale întreprinderii. Sursele de progres ce pot fi identificate decurg din incoerențele, vulnerabilitățile și potențialul puse în evidență de diagnostic.

Diagnosticul permite ameliorarea coerenței deciziilor

importante pentru asigurarea viabilității întreprinderii:

- Coerența între tendințele întreprinderii și forțele mediului concurențial,
- Coerența dintre obiective și mijloace,
- Coerența dintre acțiunile tactice, orientările strategice, sistemul politic și cultural al întreprinderii.

Diagnosticul este faza preliminară demersului strategic.

– Care este motivația diagnosticului?

- Cercetarea realității obiective, cunoașterea și interpretarea ei,
- Stabilirea măsurilor de redresare sau de ameliorare a performanțelor,
- Identificarea noilor surse de avantaj concurențial,
- Fundamentarea strategiilor de dezvoltare într-un mediu concurențial dinamic.

– Când este necesar diagnosticul?

1. În context de criză

La întreprinderile **afla**te în dificultate, diagnosticul este obligatoriu, cerut de procedura de redresare judiciară și urmărește identificarea cauzelor care au generat dificultăți și adoptarea unor măsuri de redresare, care să conducă la îmbunătățirea situației lor financiare.

2. În context de dezvoltare internă sau externă

Diagnosticul se elaborează și pentru întreprinderile cu stare financiară bună pentru a exploata mai bine conjunctura în scopul perfecționării performanțelor realizate.

Un bun manager alocă cel puțin 50% din timpul său sarcinilor de diagnostic.

- Care sunt problemele la care răspunde diagnosticul?

Prin diagnostic trebuie să se găsească răspuns la așa probleme specifice, cum ar fi:

- cele mai solicitate produse de către consumatori sunt pâinea și unele produse de panificație (biscuiți, covrigei, pesmeți etc.), care constituie, în medie 70-80% din vânzările fabricilor de pâine și a brutăriilor, cu toate că cota vânzărilor pâinii în totalul vânzărilor înregistrează o descreștere continuă pe parcursul ultimilor ani. În conformitate cu rezultatele sondajelor efectuate de către întreprinderile de panificație, cca 90% din consumatorii urbani procură zilnic pâinea, iar cea mai solicitată marcă de pâine este Franzela „Chișinău”;

- cererea pentru paste fâinoase de import este în creștere (se importă anual cca 200 tone). Conform estimărilor specialiștilor SA Franzeluța, 70% din piața pastelor fâinoase revine acestei întreprinderi, iar restul – importatorilor din Ucraina (Mivina, Zagrava etc.), Rusia (Macfa, Smac etc.), România (Băneasa, Pangram etc.), Italia (Pasta Zara, Barilla etc.);

- ambalajele constituie un factor esențial, care contribuie esențial la stimularea vânzărilor produselor de panificație. În ultimii ani, are loc creșterea volumului sortimentelor de pâine ambalată și feliată, care asigură conservarea gustului și îmbunătățirea condițiilor igienico-sanitare;

- marile centre urbane atrag consumuri însemnate de pâine și produse de patiserie, ceea ce face ca concurența între întreprinderi să fie tot mai aprigă.

La rândul său, *oferta* produselor de panificație este determinată direct de volumul producției fabricate în țară și importurile efectuate. Mărimea posibilă a ofertei pentru produsele de panificație autohtone este mai mare decât mărimea reală a cererii din următoarele motive:

- Capacitățile de producere mari la multe din fabricile de pâine;

- Capacitatea pieței este mică, iar tendințele de creștere sunt ne semnificative;

- Pe piață activează un număr mare de brutării, care oferă același sortiment de pâine și produse de panificație;

- O mare parte din populație, în special din regiunile rurale, preferă coacerea pâinii și diferitor produse de panificație în condiții

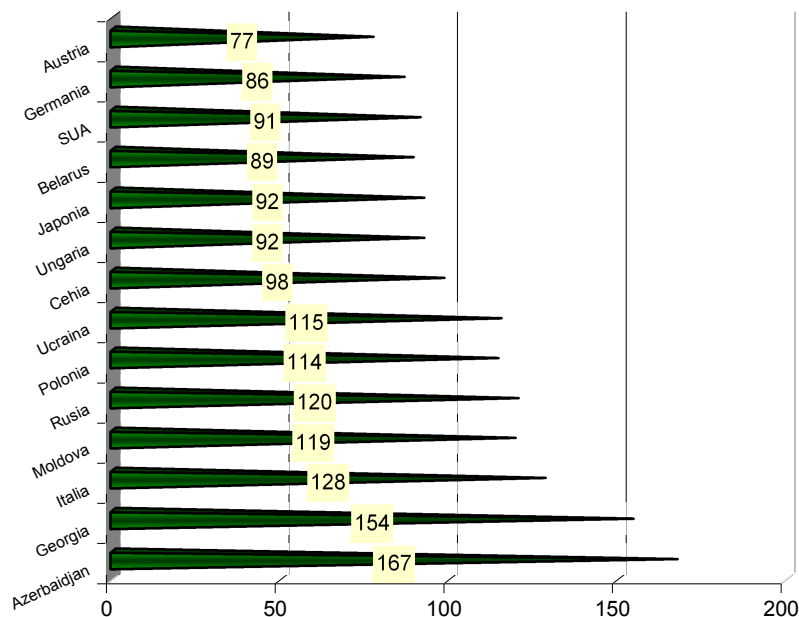


Fig. 4.5. Consumul de pâine pe cap de locuitor în țările lumii în anul 2009, kg

Sursa: BNS.

În prezent, când puterea de cumpărare a populației este redusă, produsele de panificație rămân accesibile după preț în comparație cu alte produse alimentare. Pe de altă parte, sănătatea și dorința de a-și satisface cererea sunt factorii ce susțin vânzările produselor de panificație mai scumpe. O nișă interesantă este reprezentată de produsele fără calorii și fără sare, care au ca scop satisfacerea gusturilor consumatorilor, orientați spre modul sănătos de viață.

Astfel, caracteristicile *cererii* pentru pâine și produsele de patiserie proaspete în Republica Moldova sunt următoarele:

- cererea la pâine și produsele de panificație este, practic, uniformă pe întreaga perioadă a anului, iar pentru produsele de patiserie este mai mult sezonieră.

1. Care sunt obiectivele întreprinderii?
2. Care este nivelul performanțelor planificate și ce trebuie făcut pentru atingerea lor?
3. Care sunt rezultatele obținute de întreprindere, dacă sunt satisfăcătoare și cum au fost obținute?
4. Care este infrastructura tehnică pentru susținerea activității întreprinderii?
5. Care este potențialul uman al întreprinderii?
6. Care este situația juridică a întreprinderii evaluate?
7. Care este piața pe care operează întreprinderea și care este poziția trecută și viitoare pe această piață?
8. Ce măsuri trebuie puse în aplicare, pe termen scurt, mediu și lung?

– **Cum găsim răspuns la aceste probleme?**

Răspunsul la aceste probleme se bazează pe:

1. **analiză externă** a mediului, prin interpretarea stării pieței, a acțiunilor concurenței, a stării tehnologice, a pieței muncii, pieței de capital, legislației fiscale, situației politice, factorilor socio-culturali etc.;

2. **analiză internă**, respectiv a mijloacelor materiale, umane și financiare de care dispune întreprinderea, a competenței manageriale, strategiilor, politicilor adoptate de întreprindere, a modului de organizare, metodelor de gestiune, control și management folosite.

Pe baza acestor analize complexe se elaborează proiecții și tendințe în viitor, astfel încât să rezulte volumul activității viitoare și rezultatele posibile.

– **Cum se clasifică diagnosticul ?**

- **După raportul între momentul în care se efectuează analiza și momentul desfășurării fenomenului** se disting 2 tipuri fundamentale de diagnosticare:

- post-factum sau post-operatorie și

- analiză previzională sau prospectivă.

Diagnosticarea post-factum este un instrument de supraveghere și reglare a funcționării unei întreprinderi, de relevare a modului de realizare a obiectivelor propuse pe baza studierii relațiilor funcțional-cauzale. Analiza post-factum privește prezentul și trecutul, iar *analiza previzională* vizează perspectiva activității. Cele 2 tipuri de diagnosticări prezintă particularități determinate de faptul că analiza post-operatorie se bazează pe variabile cunoscute, certe, pe când cea previzională operează cu variabile presupuse, incerte. De aici derivă o serie de particularități metodologice.

- **După nivelul la care se face investigația, diagnosticul poate fi:**

- *Microeconomic* – studiază fenomenele la nivel de agent economic

- *Mezoeconomic* – fenomene la nivel de sector, ramură, de exemplu, poziționarea întreprinderii pe filiera lanțului de valoare, concurența, situația produselor de substituție.

- *Macroeconomic* – fenomenele la nivelul economiei naționale sau al economiei mondiale (legislație, conjunctura internă și internațională, variabilele sociale), operând preponderent cu mărimi globale sau agregate.

- **După modul de urmărire în timp a fenomenelor:**

- *diagnostic static* – studiază fenomenele la un moment dat, relevând relațiile dintre elementele și factorii care determină o anumită poziție a fenomenului cercetat.

- *diagnostic dinamic* – cercetează fenomenele economice în schimbarea lor, relevând poziția acestora într-un șir de momente pe baza cercetării factorilor care determină schimbările poziționale.

- **În funcție de orizontul de timp pentru care se cercetează fenomenul**

- *Diagnostic pe termen scurt (lan)* – sunt frecvente pentru managementul intern

- *Diagnostic pe termen lung* – peste 1 an

- **În funcție de poziția analistului, diagnosticul poate fi intern și extern**

factorii politici și sociali, cauza fiind *importanța socială a ramurii panificației* pentru economia națională în contextul asigurării populației cu pâine și produse de panificație. De menționat că, factorii legali au o influență medie, iar factorii ecologici – influență mică asupra mediului extern al ramurii de panificație autohtonă.

Tot mai evident este faptul că, în condițiile unei economii moderne de piață, studierea și cunoașterea pieței trebuie să constituie un proces continuu și nu ocazional. În acest context, vom evidenția principalele *caracteristici ale pieței produselor de panificație* din Republica Moldova.

Conform estimărilor Ministerului Agriculturii și Industriei Alimentare, actualmente, capacitatea pieței pâinii și produselor de patiserie din Moldova constituie cca 150-170 mii tone anual și este relativ stabilă în ultimii ani. Luând în considerație faptul că numărul populației din Moldova este într-o scădere lentă (reducerea numărului populației are loc cu circa 1% anual) și prezența migrării populației economic active în țările mai dezvoltate, în viziunea noastră, cererea la produsele de panificație va suferi o reducere neesențială în viitorul apropiat. Astfel, putem concluziona, că capacitatea totală a pieței produselor de panificație în Republica Moldova se va micșora cu 2-3% anual.

De asemenea, constatăm faptul, că republica noastră face parte din categoria țărilor cu consum mare de pâine și produse de panificație, iar acest lucru fiind caracteristic pentru țările în curs de dezvoltare, unde populația are capacitatea redusă de cumpărare.

Consumul de pâine pe cap de locuitor în Moldova este aproximativ de 119 kg anual, cifră comparabilă cu indicii țărilor înalt dezvoltate (Austria, Germania, SUA etc.). Totodată, consumul de pâine în republică este la același nivel cu țările CSI, unde, tradițional, se consumă în cantități mari produse de panificație (figura 4.5). Media consumului de pâine în statele europene este de 80 kg pe cap de locuitor.

manageri, salariați, bancheri, sindicate, administrații.

Mediul ambiant include toate elementele exogene sectorului/firmei de natură economică, tehnică, politică, demografică, culturală, științifică, organizatorică, juridică, psiho-sociologică, educațională și ecologică, ce marchează stabilirea obiectivelor acesteia, obținerea resurselor necesare, adoptarea și aplicarea deciziilor de realizare a lor [67].

Industria de panificație din Republica Moldova a operat și operează într-un mediu cu oportunități, dar mai ales cu constrângeri și fenomene specifice, unele dintre ele total diferite de cele existente în alte ramuri ale economiei – un mediu, care, sub impactul schimbărilor generate, a dobândit un grad sporit de incertitudine, presiunile la care trebuie să facă față ramura panificației fiind, fără îndoială, mai dure.

Provocările la care este supusă industria de panificație sub impactul exigențelor și dificultăților procesului de reformă, precum și a tendințelor și schimbărilor conturate la nivel mondial și local, sunt multiple. Confruntarea supraviețuirea și dezvoltarea, implică din partea acesteia flexibilitate și capacitate adaptivă, predispoziție pentru asumarea riscului și modificarea comportamentului în vederea măririi vitezei de reacție și răspuns la schimbările adesea insuficient favorizante și/sau neprielnice ale mediului extern de afaceri.

Fiecare factor al mediului influențează într-un mod specific activitatea sectorului. Totodată, se recomandă abordarea sistematică a acestor factori, datorită multiplelor corelații dintre ei, care potențează influența lor asupra sectorului – **Analiza PESTLE**.

În Anexa 7 este prezentată Matricea PESTLE pentru industria de panificație din Republica Moldova, elaborată în baza metodei de expert. *În rezultatul analizei matricei respectiv, a fost identificat faptul că, cea mai mare influență asupra mediului extern al întreprinderilor de panificație o posedă factorii economici, deoarece în condițiile economiei de piață, cel mai important lucru este asigurarea funcționării eficiente din punct de vedere economic și ridicarea competitivității întreprinderilor.*

De asemenea, o influență puternică asupra mediului extern o au

Intern – problema analizei este pusă din interiorul întreprinderii, stă la baza gestiunii întreprinderii.

Extern - este realizat de către partenerii externi: bănci, investitori, puterea publică, furnizori, clienți, care caută să-și formeze o opinie despre situația întreprinderii.

- **După circumstanțele în care se realizează** –

Analiză în context de criză;

Analiză în context de dezvoltare internă și/sau externă.

- **După sfera de cuprindere și finalitate**

- *diagnosticul global* (aprofundat) reprezintă modelul de bază care analizează întreprinderea într-o perspectivă globală (concurențial, tehnologic, social și financiar), avându-se în vedere atât aspectele de ordin strategic, cât și cele care privesc gestiunea sa curentă.

- *diagnosticul expres* are drept obiective identificarea, într-un termen suficient de scurt, a dificultăților și cauzelor unor aspecte punctuale, cum ar fi: costurile, calitatea produselor, aprovizionarea tehnico-materială, trezoreria, precum și formularea măsurilor de salvare a situației și de ierarhizare a acțiunilor de realizat, după natura urgenței și importanței lor.

- *diagnosticul funcțional* are calitatea unui **diagnostic specializat pe funcții ale întreprinderii** (tehnic, comercial, financiar, al managementului și organizării), destinat să evidențieze probleme de funcționare internă a întreprinderii care își pun amprenta asupra performanțelor sale economico-financiare.

În concluzie, putem conchide că literatura de specialitate evidențiază o varietate de diagnosticări delimitate după diverse criterii, fiecare dintre acestea caracterizate prin trăsături specifice, cel mai important și cuprinzător considerând că este **gradul de detaliere** a analizei diagnostic. Funcție de acesta se poate elabora:

- *diagnosticul global*: se referă la firmă în ansamblul său și urmărește analiza principalelor funcții ale întreprinderii (juridică, comercială, tehnic-operatională, de personal, financiar-patrimonială);

- *diagnosticul special (parțial)*: vizează analiza în detaliu a uneia sau mai multor componente procesuale ale întreprinderii

(diagnostic financiar, diagnostic comercial, diagnostic juridic); urmărește depistarea cauzală a punctelor forte și slabe particularizate pe domenii distincte.

După **conținutul și problematica abordată**, diagnosticul poate fi:[57]

- *diagnostic economic;*
- *diagnostic financiar;*
- *diagnostic strategic.*

Un alt criteriu important și anume cel al **obiectivelor urmărite**, face deosebirea între:

- *diagnosticarea de sănătate:* compară performanțele realizate la un moment dat cu obiectivele prestabilite și cu nivelul rezultatelor obținute într-o perioadă anterioară, evidențiind astfel „starea de sănătate” a firmei.

- *diagnosticare de ambianță:* vizează analiza firmei în calitate de subsistem al unor macrosisteme, concentrându-se preponderent pe interfața dintre firma investigată și alte componente ale macrosistemului și cu mediul ambiant;

- *diagnosticare de criză:* efectuată în cadrul firmelor aflate în dificultate, vizând o examinare globală a situației și performanțelor acestora sau potențialul acestora de a face față viitorului dând soluții cu privire la capacitatea de redresare a acestora.

- *diagnosticare de evaluare:* are în vedere stabilirea gradului de realizare a obiectivelor și furnizarea informațiilor necesare previzionării obiectivelor viitoare; poate fi considerat și o sinteză a tuturor tipurilor enumerate anterior.

După **nivelul de decizie managerială**, pentru a servi în mod eficient la formularea judecăților de valoare și la fundamentarea strategiei întreprinderii, diagnosticul poate fi particularizat pe diverse trepte de interes managerial, astfel:

- *diagnostic al rezultatelor;*
- *diagnostic al acțiunilor tactice;*
- *diagnostic al strategiei întreprinderii;*
- *diagnosticul resurselor;*
- *diagnosticul politicilor întreprinderii.*

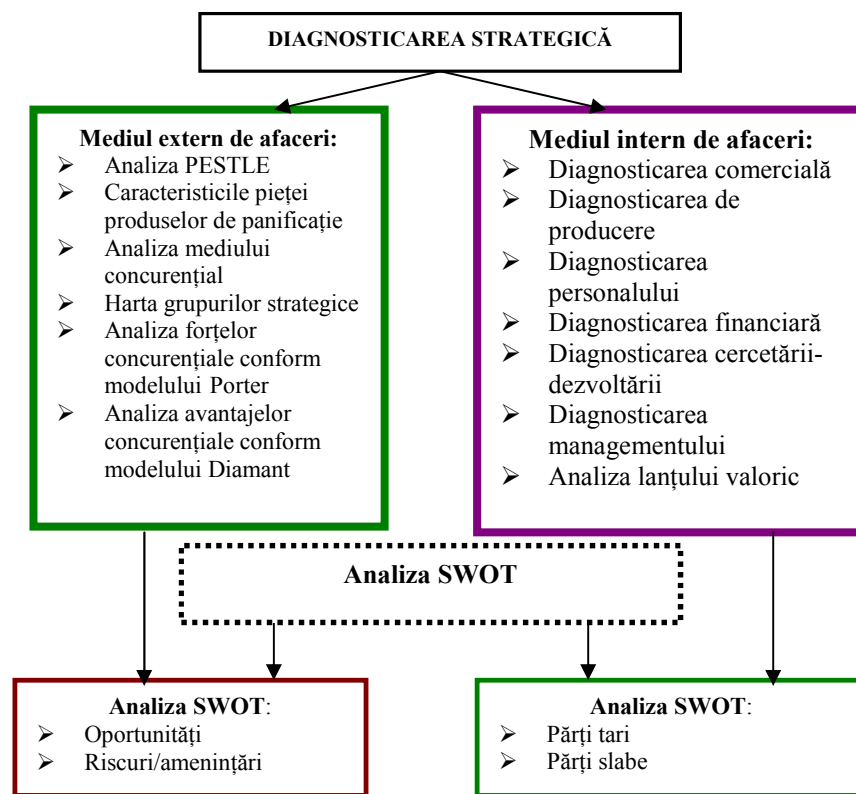


Fig. 4.4. Diagnosticarea strategică a ramurii panificației din Republica Moldova

Sursa: Elaborat de autori.

4.3.1 Evaluarea mediului extern de afaceri

Mediul extern contribuie la crearea climatului în care există și se dezvoltă afacerea, respectiv mediul dat întruchipează condițiile economice, socio-culturale, tehnice și tehnologice, priorități politice, ecologice și legislative, fiecare dintre acestea fiind necesare să fie anticipate, monitorizate și încorporate în deciziile managementului superior. Aceste influențe sunt subordonate unor considerații majore care apar în procesul decizional, adică multiplele obiective ale deținătorilor de interese implicați, în afaceri: proprietari, acționari,

4.3. Diagnosticarea strategică a ramurii de panificație

Astăzi, complexitatea proceselor decizionale din organizațiile moderne impune existența managementului strategic. În concepția managementului strategic, pentru elaborarea și implementarea unei strategii economice adecvate și, implicit, a unui model de management strategic trebuie să se țină seama de mediul intern și extern al sectorului/ramurii, intensitatea influenței acestora, evoluțiile și interdependențele existente între acțiunea factorilor mediului și activitatea prezentă și de perspectivă a întreprinderilor sectorului.

În figura 4.4 sunt prezentate aspectele diagnosticării strategice aplicabile pentru ramura panificației din Republica Moldova, identificate în metodologia expusă în literatura de specialitate și care vor fi utilizate în continuare.

Activitatea unui sector/ramuri ale economiei este influențată de o manieră complexă și într-o măsură crescândă de către mediul extern și cel intern și de factorii determinanți ai acestora. Aceste medii, care constituie terenul de manifestare a managementului strategic, au următoarele caracteristici:

- *Unicitatea*, se manifestă prin faptul că fiecare sector are mediul lui, individualizat și nerepetabil;
- *Dinamismul*, conferit de schimbările diferite ca frecvență și amplitudine pe care le suportă elementele componente;
- *Sensibilitatea la influență*, în sensul că mediul determină, pe numeroase căi, activitatea sectorului, dar, în același timp, suportă influențele acestuia, care sunt direct proporționale cu dimensiunea lui, volumul afacerilor, poziția deținută în cadrul economiei naționale.

Ținând cont de tematica lucrării date dorim să aducem o caracteristică mai detaliată diagnosticului global strategic, care oferă o imagine globală și expresivă a întreprinderii prin sintetizarea diagnosticilor pe componente. Schema diagnosticării întreprinderii este dată în figura 3.2.

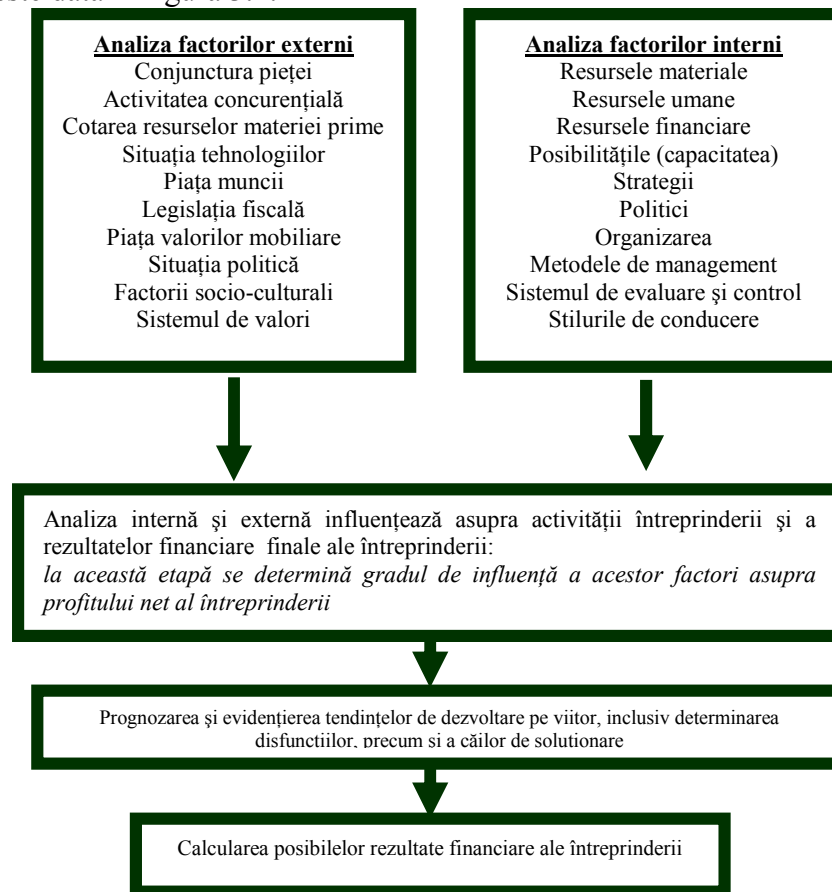


Fig. 3.2. Schema diagnosticului global strategic
Sursa: Elaborată de autori în baza literaturii cercetate.

În opinia, noastră, diagnosticul global strategic realizează următoarele:

1. cunoașterea și interpretarea realității privind activitatea întreprinderii în mediul său concurențial;

2. stabilirea proiecției situației întreprinderii în viitor, valorificând oportunitățile mediului și strategia proprie de dezvoltare;

3. informarea factorilor de decizie ai întreprinderii, a partenerilor de afaceri, a băncilor etc. cu privire la calitatea activității desfășurate, respectiv cu gradul de îndeplinire a performanțelor asumate;

4. pe baza depistării cauzelor ce au determinat situația financiară bună sau dificilă, permite adoptarea de măsuri de amplificare a influenței factorilor pozitivi și de corectare a celeia a factorilor negativi;

5. corectarea și fundamentarea unei noi strategii de viitor.

• Datoriile debitoare și creditoare sunt în creștere;
• Activitatea nerentabilă și pierderi în activitatea economică;

• Întreprinderea nu generează valoare adăugată;

• Rotația extrem de încetinită a activelor.

Totodată, sunt și rezerve esențiale de îmbunătățire a activității economice legate de potențialul de producție înalt și sortimentul vast de producție pe care-l propune întreprinderea. La moment, această situație economică este caracteristică pentru majoritatea întreprinderilor din sectorul de morărit din Republica Moldova, inclusiv și pentru SA Combinatul de produse cerealiere din Chișinău.

Reieșind din cele expuse mai sus și analizând lanțul valoric de producere și prelucrare a cerealelor, observăm că situația economică în domeniul cultivării grâului și în sectorul morăritului este încă dificilă. Astfel, în sectorul de cultivare și prelucrare a cerealelor din Republica Moldova se impune promovarea unei politici de stat adecvate în domeniul aprovizionării cu materie primă a ramurii de panificație.

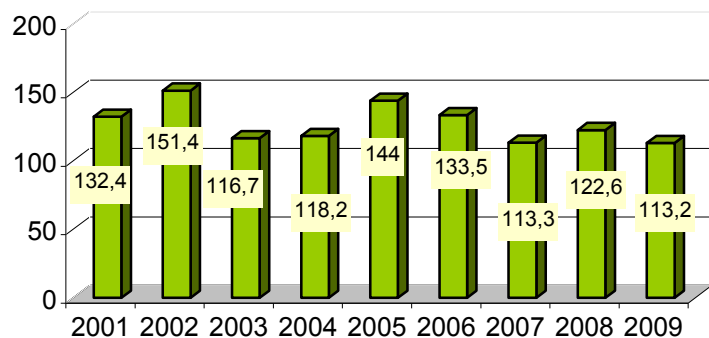


Fig.4.3. Dinamica volumelor de producere a făinii în Republica Moldova, mii tone

Sursa: BNS.

În anul 2009 volumul de producere a făinii a scăzut cu 7,7% față de 2008 și cu 14,5% față de 2001, cauzele de bază fiind reducerea volumelor de producere a grâului și a cererii din partea producătorilor din panificație. După cum se observă din figura de mai sus, în ultimii ani volumele de producere a făinii în țara noastră sunt într-o continuă scădere.

Una din întreprinderile cele mai mari și cunoscute din sector este *SA Produse Cerealiere din Bălți*, care are ca gen principal de activitate fabricarea produselor de morărit; fabricarea de pâine și produse de panificație; fabricarea produselor alcoolice și alcoolului etilic, precum și colectarea și păstrarea cerealelor. În urma analizei situației economico-financiare la SA Produse Cerealiere din Bălți s-a depistat că, în ultimii ani, activitatea întreprinderii respective este în declin din cauza cererii în scădere la produsele fabricate de aceasta și managementului neeficient. Unele din principalele probleme în activitatea economică a SA Produse Cerealiere pot fi menționate următoarele:

- Vânzările în scădere și creșterea costurilor de producție (costul la 1 leu producție-marfă constituie cca 2 lei);

3.2. Metodele și instrumentele de diagnosticare

– Metodologia se subordonează următoarelor obiective:

1. Cunoașterea perspectivelor domeniului în care își desfășoară activitatea întreprinderea și influența acesteia asupra strategiei viitoare;
2. Cunoașterea stării prezente a întreprinderii din perspectiva potențialului uman, tehnic, comercial etc.;
3. Identificarea punctelor critice și a cauzelor care le-au generat;
4. Aprecierea riscului de faliment și a șanselor de viabilitate ale firmei.

– Clasificarea indicatorilor utilizați în diagnosticare

Activitatea întreprinderii se exprimă cu ajutorul *indicatorilor economico-financiar*. Aceștia reprezintă instrumentul operațional fundamental al analizei. Pentru a evalua starea și evoluția unei întreprinderi se folosesc zeci de indicatori, care la rândul lor sunt comparați, descompuși, grupați în concordanță cu scopul analizei.

Cu toată diversitatea lor, indicatorii economico-financiar pot fi grupați în:

- **indicatori ai resurselor (umane, materiale, financiare, informaționale, naturale);**
- **indicatori ai consumului de resurse (indicatori ai cheltuielilor);**
- **indicatori de rezultate (efecte), cunoscuți sub denumirea de solduri intermediare de gestiune;**
- **indicatori de eficiență** se obțin prin compararea eforturilor depuse pentru o activitate cu efectele, rezultatele obținute, în una din următoarele patru variante:
 1. efect / efort,
 2. efort / efect,
 3. efect / efect,
 4. efort / efort. [73]
- **indicatori de eficacitate** reprezintă raportul dintre rezultatele

înregistrate de întreprindere și rezultatele așteptate de partenerii externi (de natură comercială, logistică, tehnică, financiară etc.)

Ca expresie fizică, monetară etc., a nivelului potențial sau efectiv de realizare a unei activități, fenomen, proces etc., indicatorii constituie baza aplicării metodologiei de analiză și de diagnostic, a fundamentării deciziilor de progres și a punerii lor în aplicare. Ei permit utilizatorilor evaluarea evenimentelor trecute și prezente, identificarea tendințelor, aprecierea viabilității unui agent economic într-un mediu complex, dinamic și instabil.

3.2.1. Metodele calitative: comparația, diviziunea și descompunerea rezultatelor, gruparea, benchmarking

I. Comparația: Este o metodă folosită frecvent și constituie materializarea gândirii logice în cercetarea activității și eficienței economice. *Trăsătura principală constă în studierea fenomenelor, proceselor și rezultatelor economico-financiare în raport cu altele de referință.* Orice rezultat al activității întreprinderii se analizează și apreciază nu numai ca o mărime în sine, ci și în raport cu un criteriu, cu o bază de referință.

Pentru orice întreprindere criteriul principal al comparației îl reprezintă nivelul obiectivelor stabilite. Dar, în analiză se folosesc și alte criterii de referință, ca, de exemplu: rezultatele perioadei (lor) precedente, rezultatele altor întreprinderi, norme, standarde etc.

Tipuri de comparații:

a) **comparații în timp** – presupune compararea fenomenelor în diferite momente ale evoluției lor; cele efectuate între rezultatele (efective, planificate, bugetate) ale perioadei analizate și rezultatele perioadei (lor) precedente;

- Balanța comercială în ce privește culturile cerealiere rămâne a fi pozitivă, ceea ce este un lucru firesc, cu excepția anilor 2003 și 2007 (motivul fiind seceta). Deci, Moldova este un exportator important de cereale, în special în țările arabe și africane.

Menționăm că în anul 2009 s-au exportat 293,2 mii tone de grâu, ceea ce constituie cca 1/3 din volumul de producție total. 85% din grâul exportat se transportă din Moldova în porturile Mării Negre și mai departe pe cale maritimă. Cealaltă cantitate de grâu se exportă în România. În linii generale, potrivit experților, este destul de dificil de exportat grâul alimentar din Republica Moldova, deoarece este complicat să colectezi cantitățile solicitate (de la 35 mii tone în sus). Eventual, traderii moldoveni pot participa la completarea unor comenzi venite în regiunile învecinate din România și Ucraina. După părerea noastră, în viitor pe piața exportului cerealelor în Moldova vor supraviețui doar acele firme care vor organiza cel mai optimal sistem de logistică și vor dispune de infrastructura necesară: elevatoare, parcul de transport și fluxuri financiare permanente. În ce privește prețurile la grâu, menționăm că acestea variază anual și depind de următorii factori: dinamica prețurilor la bursele mondiale (reacționează la variația volumelor în mărime de 100 mii tone); volumele de producere pe piața internă; rolul regulator al statului (organizarea tenderului anual pentru achiziția rezervei de stat, monitorizarea prețurilor și analiza situației pe piață). În anul 2009 prețul la 1 tonă de grâu alimentar a constituit în mediu 136,7 dolari SUA și, în genere, a avut tendințe de reducere pe parcursul a ultimilor 5 ani.

Sectorul morăritului. În prezent, în sectorul morăritului activează cca 300 de agenți economici (conform datelor statistice oficiale), precum și o mulțime de mori țărănești. De asemenea, o concurență solidă pe piața internă pentru sectorul menționat o creează producătorii din Ucraina, oferind prețuri accesibile la produsele de morărit. Practic 60-70% din întreprinderi de panificație din Moldova importă materia primă din Ucraina, argumentul de bază fiind calitatea mai înaltă a acesteia.

În continuare vom prezenta dinamica volumelor de producere a făinii în Republica Moldova (figura 4.3).

Tabelul 4.6. Dinamica balanței comerciale a cerealelor în Republica Moldova

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Volumele exportului de cereale, mii dolari SUA	45367	47480,8	18496,6	24445,1	43197,1	42012,2	7150,0	50263,1	70867,8
Pondere în total export, %	4,2	7,4	2,4	2,5	4,0	4,0	1,4	3,2	5,5
Volumele importului de cereale, mii dolari SUA	4235,8	3480,0	28302,5	8677,5	3590,7	4001,0	15624,9	22460,4	9459,1
Pondere în total import, %	0,5	0,4	2,0	0,5	0,1	0,2	0,4	0,5	0,3
Balanța comercială, mii dolari SUA	41131,2	44000,8	-9805,9	15767,6	39606,4	38011,2	-84749	27802,7	61408,7

Exemplu:
Datele rapoartelor financiare ale întreprinderii X, lei

Indicator	Perioada 1	Perioada 2		Per.2 / Per. 1 (%)	Per. 3 Sem. 1
		Sem.1	Total		
Capital social	31963750	31963750	31963750	100,00	76372550
Venituri totale	177058241	103263431	219261949	123,83	130180792
Cheltuieli totale	152853571	94192646	200675623	131,28	121936164
Total active	84088948	93986353	120765788	143,61	131972488

b) **comparații în spațiu:** prin raportarea fenomenelor sau proceselor economice studiate cu valorile aferente acestor procese și fenomene din alte structuri; care pot fi efectuate între structurile aceleiași întreprinderi, între rezultatele întreprinderii analizate și cele ale unor întreprinderi similare (ca profil și mărime) sau cu cele medii pe ramură.

Comparațiile cu mediile pe ramură sunt posibile în măsura în care organismele naționale de sinteză oferă asemenea informații.

c) **comparații mixte** (în timp și spațiu);

d) **comparații față de un criteriu prestabilit:** programe, norme, standarde, valori de referință stabilite de organisme specializate (bancare, statistice, agenții etc.); Analiza normativă (prin compararea rezultatelor întreprinderii analizate cu diverse norme) este o prelungire distinctă a analizei comparative.

Normele pot fi:

• **norme specifice unei anumite profesii**

De exemplu, în sectorul bancar există Principiile Basel, care sunt obligatorii pentru orice bancă comercială din RM.

• **norme cu caracter general**

De exemplu: capitalurile proprii trebuie să reprezinte cel puțin 1/3 din pasivul total; datoriile financiare mai mari de un an să fie egale cu maximum de trei ori capacitatea de autofinanțare etc.

e) **comparații cu caracter special,** pentru care intervin alte

criterii în afara celor de mai sus.

Cele mai frecvente comparații de acest gen se fac cu ocazia definirii strategiilor de dezvoltare. Tot comparații cu caracter special sunt cele făcute prin raportare la un caz tip: de exemplu, cazul întreprinderilor în dificultate, cazul întreprinderilor aflate în faza de creștere puternică etc.

Pentru ca rezultatele comparației să fie fiabile e necesar ca datele să aibă un conținut omogen, să fie exprimate într-un etalon comparabil și să se respecte principiul permanenței metodelor de calcul. Totodată, interpretarea corectă a rezultatelor acestor comparații necesită o bună cunoaștere a mediului economic și financiar al fiecărei țări.

Comparația între firme concurente, ca tip de comparație în spațiu, constituie un instrument indispensabil al **analizei concurențiale**, componentă importantă a analizei economico-financiare.

Aceasta se bazează în special pe:

- analiza informațiilor financiare publicate de concurent;
- analiza concurentului în baza imaginii create de acesta în rândul furnizorilor, clienților, societății civile, etc;
- analiza comparativă a componentelor de cost și a performanțelor.

Aceasta face posibilă cunoașterea punctelor slabe și forte ale rivalilor direcți și permite fundamentarea strategiilor globale.

II. Diviziunea și descompunerea rezultatelor: constă în descompunerea fenomenelor și proceselor studiate în elementele lor componente. Se lărgiște astfel sfera de cercetare asupra acestor elemente, stabilind contribuția fiecăruia la modificarea totală a fenomenelor studiate și la localizarea în timp și spațiu a provenienței rezultatului și a cauzelor acestuia. *Rezultatele activității întreprinderii reflectate prin diferiți indicatori economico-financiar se descompun pentru a se asigura profunzimea studierii lor, pentru evaluarea pertinentă a realității.*

Tipuri de diviziune:

procesează, depozitează, usucă și vând cerealele. Capacitatea totală de depozitare a tuturor elevatoarelor din Moldova este cca. de 1100 mii tone. În prezent, capacitatea de producție a elevatoarelor din Moldova se utilizează la cca 34%, gradul maximal admisibil fiind de 70%. În republică activează 37 de elevatoare, cele mai mari aparținând: Trans Oil Group (Donușeni, Caușeni, Ciadâr-Lunga, Ungheni, Djurdjulești etc.); W.J.Group (Florești, Anenii Noi, Otaci, Cantemir etc.); Wholemark-M (Căinari, Iargara) etc. Astfel, din cei mai mari comercianți de cereale menționăm: *Trans Oil Group* (este un trader transnațional căruia îi revine cca 20% din exportul grâului din Moldova, preponderent în țările arabe și africane, se ocupă și de cultivarea cerealelor); *Wholemark-M SRL*; *W.J.Group SRL*; *Orom-Imexpo SRL*; *Agromacon-Invest SRL*; *Wetrade SRL*; *Agrostoc SRL* etc. Conform estimărilor experților, se așteaptă intrarea pe piața cerealelor din Moldova a companiilor internaționale bine cunoscute, precum Unigrain Group, Alfred C.Toepfer Internațional Group etc. Pe lângă faptul că culturile cerealiere se utilizează la fabricarea diferitor produse alimentare autohtone, acestea participă și la formarea balanței comerciale a țării. În tabelul 4.6 este prezentată dinamica și structura exporturilor și importurilor de cereale în Republica Moldova.

Din analiza tabelului evidențiem următoarele aspecte de bază:

- În anul 2009 volumul de export al cerealelor este în creștere cu cca 41% față de 2008, ceea ce poate fi explicat prin creșterea volumelor de producere a culturilor cerealiere (cu excepția grâului) și rentabilitatea vânzărilor destul de înaltă a acestora. Excepție, în acest sens, sunt anii 2003 și 2007, când, în condițiile secetei drastice în agricultură, s-au redus esențial atât volumul de producere, cât și exportul cerealelor de 7-8 ori comparativ cu ceilalți ani.

- Totodată, în anul 2009 volumul importului cerealelor este în descreștere de 2,4 ori față de 2008 și, respectiv, este mai mare de 2,2 ori față de 2001. În general, necesitatea importului de grâu poate fi argumentată prin faptul că calitatea grâului moldovenesc este uneori joasă și se cere o anumită cantitate de grâu cu conținut înalt de gluten în vederea îmbunătățirii calității fainii pentru panificare.

1 tonă de culturi cerealiere au avut tendințe diverse. Din analiza figurii se observă că în anul 2009 costul la 1 tonă de culturi cerealiere a fost în creștere cu 13,1% față de 2008, ceea ce este legat, în primul rând, de majorarea cheltuielilor la cultivarea acestor culturi și mai ales a consumurilor materiale.

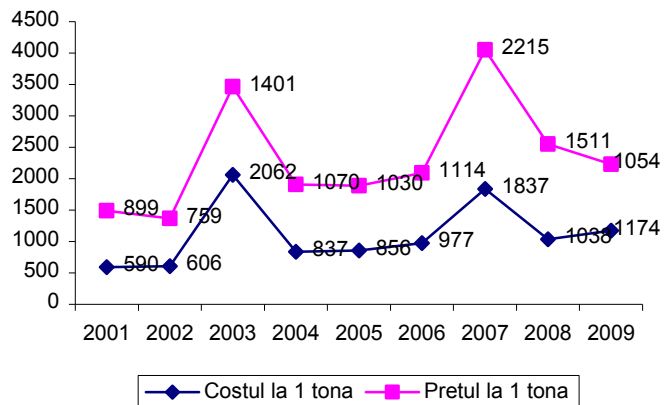


Fig. 4.2. Dinamica costurilor de producție și prețurilor de vânzare la 1 tonă de culturi cerealiere

Sursa: [175].

Totodată, prețul de vânzare a culturilor cerealiere este în scădere în anul 2009 cu 30,2% comparativ cu 2008, motivul fiind reducerea cererii pe piață la culturile menționate. Evidențiem faptul că cele mai înalte costuri și prețuri la 1 tonă de produse cerealiere au fost înregistrat în anii 2003 și 2007 și acest lucru a fost legat de seceta drastică în agricultură. În perioada anilor 2001-2008, rentabilitatea producerii culturilor cerealiere în Republica Moldova a constituit în mediu 20-27%. Însă, în anul 2009 în cultivarea culturilor cerealiere a fost înregistrată o rentabilitate negativă de 3,5%, ceea ce ne vorbește despre eficiența foarte joasă a cultivării cerealelor în RM.

Comerțul cu cereale. În ultimii ani, în Republica Moldova au apărut o mulțime de agenți economici privați la nivelele raional, regional și național, care sunt implicați în comerțul cu cereale. Elevatoarele de cereale sunt considerate unicele întreprinderi care

a) *descompunerea în timp* – diviziune după timpul de formare a rezultatului: prin care se localizează contribuția oricărei unități de timp la formarea rezultatului total și se evidențiază abaterile de la tendința generală de manifestare în timp a fenomenului;

b) *descompunerea în spațiu* – diviziune după locul de formare a rezultatului: decurge din funcția analizei de semnalare a locurilor în care efectul obținut nu corespunde condițiilor create, dar unde există posibilitatea de îmbunătățire a activității;

c) *descompunerea în elemente componente* – diviziune pe părți sau elemente componente: asigură cercetarea laturii esențiale ale formării și dezvoltării fenomenului, permite aprofundarea elementelor componente ca o condiție pregătitoare pentru gruparea corelată și măsurarea legăturilor cauzale ale factorilor.

Exemplu: *Aditem că societatea X a realizat în anul Y un venit de 2285 mii lei. Această informație generală nu este suficientă pentru evaluare și decizie. Apar întrebări de tipul: care sunt produsele comercializate, în ce zonă geografică își desfășoară activitatea, cu câte unități operaționale etc.*

Prin urmare, se procedează la descompunerea cifrei, pentru a răspunde la o parte din aceste întrebări.

Descompunerea:

în timp: presupune descompunerea cifrei anuale pe diviziuni de timp (trimestru, lună, zi);

în spațiu: divizarea cifrei pe structuri operaționale sau pe zone geografice;

în elemente componente: divizarea cifrei pe tipuri de activități, pe produse sau grupe de produse.

Astfel; în exemplul, cifra de 2285 mii lei se descompune astfel:

mii lei

		Sem I			Sem. II		
		Centru	Nord	Sud	Centru	Nord	Sud
1.	Produsul 1	350	60	40	295	65	35
2.	Produsul 2	140	95	85	135	90	70
3.	Produsul 3	90	60	50	100	65	55
4.	Prestari servicii	145	40	45	70	80	25
5.	Total	725	255	220	600	300	185
6.	Total pe semestre	1200			1085		
7.	Total vânzări	2285					

III. Gruparea presupune împărțirea entității cercetate în grupe relativ omogene în funcție de o anumită caracteristică de grupare. Alegerea caracteristicii de grupare depinde de scopul analizei și de specificul fenomenului cercetat.

Exemplu: gruparea resurselor umane după: vârstă, sex, pregătire profesională etc. permite analiza asigurării întreprinderii cu personalul necesar, respectiv fundamentarea deciziilor operaționale privind gestiunea acestuia.

Astfel de exemple pot fi întâlnite în orice tip de diagnostic, gruparea constituind o metodă de ordonare, de structurare a demersului analizei.

	Barbati			Femei		
	Anul T			Anul T+1		
	Total	Până la 35 ani	După 35 ani	Total	Până la 35 ani	După 35 ani
Nivel de instruire - total	378	225	153	429	250	179
Superior	105	84	21	138	104	34
Mediu de specialitate	48	31	17	100	56	44
Secundar profesional	112	56	56	68	33	35
Liceal, mediu general	66	40	26	80	44	36
Gimnazial	43	14	29	40	12	28
Primar sau fără școală	1	0	1	1,0	0	1

Uzbekistanul cu volume esențiale de producere a grâului. De sigur, Republica Moldova, fiind un stat mic, ocupă o pondere neînsemnată în volumul mondial de producere a grâului și după volumul de producție a acestei culturi este la nivelul Croației, Lituaniei, Azeirbadjanului etc. Menționăm că, după indicatorul producției medii la hectar suntem la nivelul Estoniei, României, Turkmenistanului etc. și rămânem cu mult în urmă față de țările dezvoltate. Dacă comparăm producția cerealelor pe cap de locuitor în diferite țări, atunci după acest indicator Republica Moldova se află la nivelul Belarusului și Rusiei, ceea ce caracterizează pozitiv sectorul de cultivare a grâului din Moldova. Totodată, la acest capitol țara noastră rămâne în urmă față de Ucraina și Kazahstanul, precum și țările europene dezvoltate (figura 4.1).

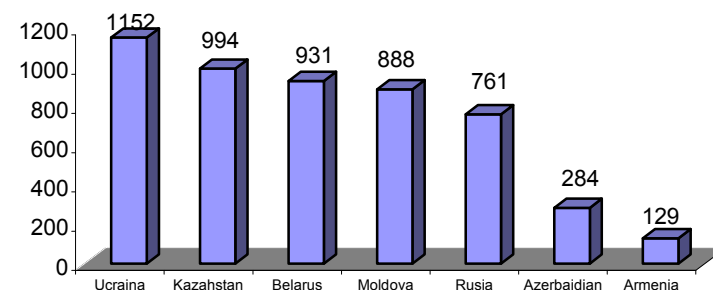


Fig. 4.1. Producția cerealelor pe cap de locuitor în țările lumii în anul 2009, kg

Sursa: [176].

Benchmarkingul efectuat ne-a permis să tragem concluzia că, necătfînd la faptul că în țările CSI și Europei de Sud-Est se cultivă o cantitate semnificativă de grâu, totuși, eficiența cultivării grâului este mai joasă comparativ cu SUA și Europa Occidentală. Și în Republica Moldova indicatorii economici de cultivare a grâului nu sunt cei mai performanți. În figura 4.2 este ilustrată dinamica costului de producție și prețului de vânzare formate efectiv la 1 tonă de produse cerealiere.

În perioada analizată costul de producție și prețul de vânzare la

Moldova constituie în prezent cca 25%.

Datele benchmarkingului în sectorul de cultivare a grâului ne arată următoarele tendințe la nivel mondial. Reieșind din importanța pentru existența și activitatea umană, cerealele ocupă cca 50% din suprafața arabilă de pe glob. Grâului îi revine cea mai mare pondere în structura suprafețelor de însămânțare – 33% din suprafața cultivată cu culturi cerealiere. Producția medie a grâului pe glob este de 25,4 q/ha.

În Anexa 6 este prezentată dinamica volumului de producere a grâului în țările lumii. Menționăm că, anul 2008 este considerat ca fiind unul dintre anii cu cel mai mare volum de producție a grâului din istorie (683 milioane tone), productivitatea medie fiind de 3,1 tone la hectar. Acest lucru s-a datorat atât creșterii demografice la nivel mondial, cât și anumitor schimbări în comportamentul de consum din țările cu creștere economică intensă, precum China și India.

În anul 2010, în legătură cu condițiile climaterice nefavorabile, în special în țările CSI (Rusia, Kazahstanul etc.), estimările privind producția de cereale au scăzut până la 600 mil de tone, cu 38% sub nivelul anului 2009.

În Anexa 6 sus sunt reflectați primii 10 producători și, respectiv, exportatori de grâu în lume. Dacă analizăm primii 10 producători în dinamică, atunci observăm că cele mai mari volume de grâu sunt cultivate în SUA (68 mil tone în 2008); Rusia (cca 64 mil tone în 2008) și Franța (39 mil tone în 2008). În acest top menționăm din țările CSI: Rusia, Kazahstanul și Ucraina, iar din alte țări: Germania, Pakistanul, Turcia etc. În majoritatea țărilor din top volumul de producere a grâului este în creștere.

În ce privește producția medie la hectar a grâului în țările lumii și aici situația este diferită: o recoltă mai mare la hectar este înregistrată în țările înalt dezvoltate: Franța, Germania, Regatul Unit. În celelalte țări din top situația referitor la acest indicator este mai proastă, mai ales în țările CSI. De asemenea, în anexă s-au reflectat volumele de producere a grâului în unele din țările CSI și a Europei de Sud-Est. La acest capitol menționăm: Polonia, Ungaria, România,

IV. Benchmarking

Benchmarkingul este un instrument al analizei care depășește cadrul studiilor sectoriale, realizând comparații directe între procesele funcționale sau operaționale ale unor întreprinderi ce aparțin unor

sectoare diferite, cu scopul de a identifica sursele de avantaj concurențial.

În practica economică benchmarkingul este o veritabilă

stare de spirit care stimulează activitatea managerilor și personalului în căutarea permanentă a progresului. Adesea el devine parte integrantă a culturii unei întreprinderi.

De exemplu, acum circa 25 de ani, Rank Xerox se mulțumea să analizeze sistematic produsele firmei Canon, pentru a înțelege superioritatea acesteia în domeniul copiatoarelor. Ulterior, pe baza unor studii aprofundate ale produselor, tehnologiilor și sistemului de management al liderilor japonezi din alte domenii decât cel al copiatoarelor, Rank Xerox și-a schimbat radical optica de gestiune a fumizorilor și de dezvoltare a produselor, ceea ce a explicat ameliorarea performanțelor sale.

Etapele benchmarking:

Benchmarkingul se desfășoară în cinci mari etape:

1) **Etapa de planificare**

Aceasta presupune:

- identificarea proceselor cheie asupra cărora se va concentra studiul, în funcție de impactul lor economic, de importanța lor strategică pentru viitor și de receptivitatea salariaților la schimbare;

**Comparatie
între Benchmarking
și Analiza Concurențială**

benchmarking: evidentiază abaterile și dă soluții concrete, mobilizează personalul, stimulează ameliorarea continuă a rezultatelor, pregătește concurența de mâine.

analiza concurențială: se limitează la evidentierea abaterilor, generează reticența din partea personalului, nu incită întreprinderea la acțiune, studiază concurența actuală.

- identificarea celor mai bune performanțe, practici manageriale; identificarea posibilităților și mijloacelor concrete de aplicare a acestor practici în întreprinderea analizată.

2) **Etapa de analiză**, care presupune:

- determinarea diferențelor majore față de liderul de referință; stabilirea obiectivelor de performanță pentru perioada următoare.

3) **Integrarea noilor metode și tehnici de management**, adică:

- stabilirea planului de acțiune în vederea realizării obiectivelor stabilite; precizarea mijloacelor necesare, în coerență cu obiectivele și cu planul de acțiune.

4) **Acțiunea propriu-zisă**, prin:

- punerea în aplicare a acțiunilor stabilite; controlul/informarea cu privire la diferitele rezultate.

5) **Evaluarea benchmarkingului și validarea eficacității rezultatelor.**

Benchmarkingul își găsește în mod natural locul în activitățile care se raportează la funcționarea internă a întreprinderii. Este, fără îndoială, un foarte bun instrument de diminuare a costurilor activităților transversale, de promovare a proceselor creatoare de valoare, de creștere a gradului de satisfacere a așteptărilor partenerilor externi.

3.2.2. Metode cantitative

Metodele cantitative de analiză au rolul de a măsura contribuția factorilor și elementelor componente asupra modificării fenomenului studiat.

Principalele metode ale analizei cantitative sunt: *metoda balanțieră*, *metoda substituțiilor în lanț*, *metoda ratelor*, *metoda analizei regresionale*, *metoda scorurilor* etc.

I. Metoda balanțieră

Metoda balanțieră sau metoda input-output este folosită în analiza economică în cazul când între elementele fenomenului

gospodării cu 43% față de 2008 și, respectiv, 38,3% față de 2001. Statisticile preliminare pentru anul 2010 arată că, agricultorii moldoveni au recoltat cca 800 mii tone grâu, din care 300 mii tone de grâu alimentară. A cantitatea de grâu recoltată în 2010 și rezervele existente pot să însumeze cca 400 mii tone, grâu suficient pentru consumul intern din Moldova.

Tabelul 4.5. Dinamica volumului producției grâului (în gospodăriile de toate categoriile)

Indicatorul	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Volumul de producție total, mii tone, <i>inclusiv:</i>	1180,	1113,1	100,6	853,9	1047,1	677,9	402,1	1277,4	729,0
- întreprinderile agricole	715,5	688,6	77,1	552,7	692,6	462,3	307,4	898,3	488,3
- gospodăriile țărănești	456,3	419,4	23,2	298,8	349,3	215,0	93,7	373,4	236,7
- gospodăriile populației	9,0	5,1	0,3	2,4	5,2	0,6	1,0	5,7	3,9
Producția cerealelor (în greutate după finisare) pe locuitor, kg	724	714	446	831	789	639	252	888	610

Sursa: BNS.

Dacă analizăm producerea grâului pe categorii de gospodării, este evident faptul că cea mai mare pondere din volumul de producere a grâului revine gospodăriilor mari agricole – 67%, iar cca 1/3 revine gospodăriilor țărănești.

Odată cu creșterea volumelor de producere a grâului, este, în general, în creștere și producția cerealelor pe cap de locuitor, care în anul 2009 constituie 610 kg. Este de menționat că, ponderea culturilor cerealiere în total producție agricolă din Republica

Tabelul 4.4. Dinamica indicatorilor de cultivare a grâului în Republica Moldova (în gospodăriile de toate categoriile)

Indicatorul	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Suprafața însămânțată, mii ha	433,9	442,7	202	310,8	401,2	290,2	307,1	408,6	348,1
Ponderea în suprafața totală însămânțată, %	27,9	28,1	13,6	19,8	26,0	19,6	20,5	27,2	23,8
Ponderea în suprafața totală a culturilor cerealiere și leguminoase boabe, %	40,3	41,3	22,5	28,9	38,8	31,6	32,1	40,6	36,6
Producția medie la hectar, chintale, inclusiv:	27,2	25,1	5,0	27,5	26,1	23,4	13,1	31,3	21,0
- întreprinderile agricole	29,1	25,4	6,0	28,7	27,2	23,6	14,4	32,4	20,9
- gospodării țărănești	24,7	24,7	3,2	25,6	24,3	23,0	10,7	29,0	21,3
- gospodăriile populației	25,1	23,6	2,2	23,0	19,4	22,6	7,7	30,8	21,6

Sursa: BNS.

• Cea mai înaltă producție medie la hectar a grâului a fost înregistrată în anul 2008 – 31 de chintale în toate tipurile de gospodări însă, în anul 2009 acest indicator a scăzut până la 21,0 chintale (în mediu comparabil cu anii precedenți) și acest lucru caracterizează eficiența joasă a cultivării grâului în agricultura autohtonă.

În prezent, pornind de la necesitățile pieței interne și externe și utilizarea capacităților de producție existente, suprafața optimă de recoltare a culturilor cerealiere și leguminoase pe republică constituie 1030,0 mii ha.

În tabelul 4.5 este reflectată dinamica volumelor de producere a grâului pe categorii de gospodării.

În perioada analizată producția grâului în Republica Moldova a avut tendințe atât de creștere, cât și de reducere. În anul 2009, odată cu reducerea suprafețelor însămânțate cu grâu și producției medii la hectar, s-a micșorat și producția grâului în toate categoriile de

analizat există relații de sumă și/sau diferență, ea dovedindu-și utilitatea în elaborarea programelor privind activitatea curentă și de perspectivă a întreprinderilor. Prin aplicarea metodei balanțiere se urmărește asigurarea unor proporții, a unui echilibru între resursele și necesitățile din diferite domenii de activitate (de exemplu: balanța consumurilor de materiale, balanța forței de muncă, balanța veniturilor și cheltuielilor etc.). Modelul acestui tip de relații este următorul:

$$F = a + b - c \quad (3.1)$$

în care:

F- reprezintă fenomenul analizat;

a, b, c – elementele care influențează asupra fenomenului analizat.

Analiza oricărui fenomen se poate face atât în mărimi absolute, cât și în mărimi relative, cu ajutorul indicilor cu bază fixă, cu bază în lanț sau prin intermediul ritmurilor medii.

a) Analiza fenomenului în marimi absolute

Modificarea oricărui fenomen (ΔF), se stabilește ca diferență între valoarea efectivă sau informația de stare (F_1) și valoarea de referință a acestuia, considerată ca bază de comparație (F_0), astfel:

$$\Delta F = F_1 - F_0 \quad (3.2)$$

Masurarea influenței fiecărui element asupra modificării fenomenului analizat, se stabilește ca diferența între valoarea efectivă și valoarea de referință a respectivului element, dar ținând cont de semnul algebric al elementului din modelul fenomenului cercetat. Deci, modificarea fenomenului analizat față de baza de comparație, este rezultatul:

1. Influenței modificării elementului “a”:

$$\Delta_a^F = a_1 - a_0 \quad (3.3)$$

2. Influenței modificării elementului “b”:

$$\Delta_b^F = b_1 - b_0 \quad (3.4)$$

3. Influenței modificării elementului “c”:

$$\Delta_c^F = -(c_1 - c_0) \quad (3.5)$$

Suma influenței elementelor explică sporul absolut (modificarea fenomenului analizat):

$$\Delta_a^F + \Delta_b^F + \Delta_c^F = \Delta F \quad (3.6)$$

Această metodă se utilizează frecvent în cazul analizei structurale a fenomenelor economico-financiare.

b) Analiza fenomenului în mărimi relative

Indicele unui fenomen (I_F) se determină ca raport între valoarea efectivă și valoarea de referință a acestuia, astfel:

$$I_F = \frac{F_1}{F_0} 100 \quad (3.7)$$

În mod similar se determină și indicii elementelor care participă la modificarea fenomenului analizat, după cum urmează:

$$i_a = \frac{a_1}{a_0} 100; i_b = \frac{b_1}{b_0} 100; i_c = \frac{c_1}{c_0} 100 \quad (3.8)$$

Modificarea în marime relativă a fenomenului analizat, se determină astfel:

$$\Delta I_F = I_F - 100 \quad (3.9)$$

Aprofundarea analizei poate presupune și determinarea contribuției în marime relativă pe care modificarea fiecărui element și-o aduce asupra sporului absolut (modificării fenomenului care constituie obiectul analizei), astfel:

1. Contribuția modificării elementului “a”:

$$\% \Delta_a^{\Delta F} = \frac{\Delta a}{F_0} 100 \quad (3.10)$$

2. Contribuția modificării elementului “b”:

$$\% \Delta_b^{\Delta F} = \frac{\Delta b}{F_0} 100 \quad (3.11)$$

3. Contribuția modificării elementului “c”:

cu studierea situației în sectorul de cultivare a cerealelor. Reieșind din faptul, că pentru majoritatea produselor de panificație în calitate de materie primă servește grâul, în continuare vom analiza preponderent sectorul de producere a grâului în agricultura autohtonă. Soiurile de grâu omologate în Republica Moldova fac parte din grupul de grâu „prețios” și au o productivitate de 48,4-54,6 q/ha. În total sunt omologate 42 de soiuri (Anexa 5). Conform datelor prezentate în anexa 5 observăm că majoritatea soiurilor de grâu omologat aparțin zonei de cultivare de Nord, Cetru, iar unele soiuri sunt cultivate și pe toată Republica. Direcția de utilizare sunt anume boabele, iar majoritatea soiurilor de grâu omologat fiind de talie medie. Numai unele soiuri de grâu au talie înaltă (Accent (B), Avînt, Avantaj (B), Bt 43-02, Izvoraș, Lastocika, Podoima), de asemenea este un soi de grâu de talie joasă (Cobra). Evidențiem faptul că, după potențialul de producere soiurile create în țara noastră cedează celor importate cu 2,0 - 5,5 q/ha. Însă, din punct de vedere al calității, soiurile noastre nu cedează celor importate. Astfel, producătorii autohtoni au posibilitatea de a alege sau de a cultiva mai multe soiuri, evitând riscul unor factori negativi ca seceta, afectarea cu boli și dăunători, rezistența mică la îngheț etc.

În continuare vom prezenta dinamica suprafețelor de însămânțare și a unor indicatori de cultivare a grâului în Republica Moldova (tabelul 4.4).

Analizând datele din tabel, se observă următoarele tendințe:

- Pe parcursul perioadei analizate suprafața însămânțată cu grâu a înregistrat tendințe de descreștere și constituia cca 30-40% din total suprafață a culturilor cerealiere și leguminoase boabe (o pondere mai mare o are suprafața însămânțată cu porumb). În anul 2009 are loc o micșorare cu 14,8% a suprafețelor comparativ cu anul 2008 (cu 19,8% față de 2001), ceea ce este legat, în primul rând, de condițiile climaterice nefavorabile și reducerea activității în agricultură. Este de menționat că, ponderea suprafețelor însămânțate cu grâu alcătuiește cca 24%.

4.2. Analiza bazei de aprovizionare cu materie primă a ramurii de panificație

Deoarece tema tezei sugerează elaborarea strategiei de dezvoltare a întreprinderilor industriei de panificație din Republica Moldova, considerăm oportună prezentarea situației privind baza de aprovizionare cu materie primă, ținând cont de problemele și oportunitățile sectorului de cultivare și prelucrare a cerealelor în contextul lanțului valoric de fabricare a produselor de panificație, pentru elaborarea strategiei de dezvoltare a ramurii de panificație.

Cultivarea cerealelor se consideră o ramură tradițională a agriculturii Republicii Moldova, iar destinația ei de bază constă în aprovizionarea populației cu produse alimentare și a animalelor – cu furaje. De exemplu în scopuri alimentare republica necesită anual 450 mii tone de grâu alimentar de toamnă.

Totodată, trebuie de menționat, că cerealele constituie o grupă mare de plante, care au o importanță economică deosebită. Din această grupă fac parte: grâul, secara, triticale, orzul, ovăzul, sorgul, meiul, porumbul, orezul și hrișca. Condițiile pedo-climaterice din Moldova corespund, în mare măsură, cerințelor biologice pentru cultivarea cerealelor și, ca rezultat, se pot obține recolte înalte de calitate superioară. De aceea, tradițional, în Moldova se cultivă toate culturile cerealiere, cu excepția orezului.

În prezent, piața cerealelor din Moldova este destul de complexă și include un număr mare de operatori, care pot fi divizați în 3 grupe principale:

1. *Producători de cereale* – întreprinderile agricole mari, gospodăriile țărănești, gospodăriile populației;

2. *Comercianți de cereale* – elevatoarele cerealiere, firmele comerciale, furnizorii de materii prime (conform estimărilor – până la 100 de participanți);

3. *Sectorul de morărit* – morile de făină private și combinatele de produse cerealiere (conform estimărilor – până la 300 de participanți).

Producerea cerealelor în sectorul agrar. Vom începe analiza

$$\% \Delta_c^{\Delta F} = \frac{\Delta c}{F_0} 100 \quad (3.12)$$

În literatura de specialitate tot mai des se întâlnește o nouă abordare a metodei balanțiere, și anume **analiza fenomenului în mărimi relative este redefinită drept metodă de analiză a tendințelor, fenomenelor și rezultatelor.**

Aceasta se bazează pe analiza evoluției pe mai multe exerciții a fenomenelor și rezultatelor unei întreprinderi. Aceste rezultate se analizează pe baza:

• abaterilor (în mărime absolută) $\Delta = F_1 - F_0$ (3.13)

• indicilor de creștere

- **cu bază fixă:**

$$I_{\frac{n}{0}} = \frac{F_n}{F_0} 100 \quad (3.14)$$

unde:

F_n reprezintă fenomenul analizat în anul "n"

F_0 reprezintă fenomenul analizat în perioada 0, considerată ca perioadă de referință

- **cu baza în lanț:**

$$I_{\frac{n}{n-1}} = \frac{F_n}{F_{n-1}} 100 \quad (3.15)$$

Pentru exemplificarea analizei tendințelor activității se folosesc informațiile din tabel pe baza cărora se calculează indicii de creștere cu bază fixă și cu bază în lanț.

mii lei.

Indicatorul	Per.I	Per.II	Per. III	Abaterile absolute		Indice de creștere cu bază fixă (Per. 1)		Indice de creștere cu bază în lanț	
				-	+				
Venituri din vânzări	320	300	360	-20	+60	93,75	112,5	93,75	120

II. Metoda substituirilor în lanț

Această metodă își are aplicabilitatea în procesul de analiză, atunci când între factorii care determină marimea unui fenomen există relații de tip determinist care îmbracă forma matematică de produs sau raport (proportionalitate directă sau inversă). Substituirile în lanț reprezintă un procedeu tehnic de bază al metodei analizei economice, care se aplică în anumite condiții pentru măsurarea influenței factorilor asupra fenomenelor supuse cercetării.

a) Utilizarea metodei substituirilor în lanț când între factorii care influențează asupra unui fenomen sunt relații de produs. În mod concret, legatura de condiționare directă dintre factori și fenomenul analizat îmbracă forma unei funcții de tipul:

$$Y = f(x) \quad (3.16)$$

Când într-o relație sunt trei factori, rezultatul reprezintă o funcție de genul

$$Y = f(x_1, x_2, x_3) \quad (3.17)$$

sau

$$F = f(a, b, c). \quad (3.18)$$

Analiza fenomenului (F) o putem efectua atât în mărimi absolute, cât și în mărimi relative.

Analiza fenomenului în mărimi absolute. Modificarea fenomenului analizat (ΔF) se determină comparând valoarea efectivă a acestuia (F_1) cu valoarea de referință (F_0), astfel:

$$\Delta F = F_1 - F_0 \quad (3.19)$$

în care:

$$F_1 = a_1 b_1 c_1 \quad (3.20)$$

$$F_0 = a_0 b_0 c_0$$

sau

$$\Delta F = (a_1 b_1 c_1) - (a_0 b_0 c_0) \quad (3.21)$$

În ceea ce privește măsurarea influențelor factorilor asupra fenomenului cercetat trebuie de avut în vedere următoarele principii:

- într-un model de analiză factorii se aează în ordinea condițiilor economice (se substituie mai întâi factorul cantitativ și apoi cel calitativ, iar în situația în care analiza se efectuează la nivelul fenomenelor agregate, ordinea în care se substituie factorii este

În România sunt autorizate să activeze în domeniul panificației și produselor finite cca 5500 de operatori, iar în moritură – cca 3300. Aproximativ 500 de agenți economici din ramură ocupă 70% din piața românească a produselor de panificație. Principalele companii care activează la ora actuală în piață sunt: Vel Pitar, Sapte Spice, Boromir, Dobrogea, Pambac, Pan Group, Baneasa, Harmopan, Spicul București, San Mills Satu Mare, Titan, Pajura, Galmopan, Abomil și Farinsan SA – toate private. Piața de produse de moritură și panificație din România era estimată la nivelul anului 2009 la 2 mld de euro, în creștere cu 15% față de anul anterior.

Efectuând investigații comparative observăm că în industria de panificație din Republica Moldova. Cca 64% din piața de pâine și a produselor de panificație este controlată de către cele 3 întreprinderi mari menționate mai sus, restul pieței aparținând întreprinderilor din centre raionale, care există încă din perioada sovietică, precum și brutăriilor mici, multe din ele apărute relativ recent. De asemenea, constatăm că numărul brutăriilor variază anual, o parte din acestea încetează activitatea datorită concurenței acerbe pe piața produselor de panificație autohtone și a costurilor de producție în creștere. Astfel, în Republica Moldova, ca și în rile europene, are loc concentrarea ramurii de panificație în întreprinderi cu capacitatea de producție mare, iar brutăriile, fiind mai vulnerabile la condițiile pieței, deservesc un număr mic de consumatori, preponderent din regiunile rurale și cu capacitate de cumpărare scăzută.

În perioada reformelor economice, în condițiile instabile și macroeconomice a Republicii Moldova, activitatea întreprinderilor de panificație este amenințată de un risc permanent. Adaptarea anevoioasă la noile condiții ale pieței, dificultățile de gestionare, create pe seama unui ir de factori, au adus fabricile de pâine într-o stare dificilă. În acest context, se impune elaborarea unei strategii de dezvoltare eficiente a întreprinderilor de panificație autohtone, care să contribuie la sporirea performanțelor sectorului și eficientizarea activității acestuia în condițiile economiei de piață.

- Produse de preparare rapid (aluat rapid congelat, muesli, semifabricat pentru blini și blinele) etc.

Pentru aprecierea reală a tendințelor de dezvoltare în industria de panificație autohtonă, vom efectua un benchmarking al situației existente în industria de panificație mondială. Menționăm că în anul 2009 volumul pieței pâinii și produselor de panificație, la nivel mondial, se cifrează la 275 miliarde dolari SUA.

În ultimii 10 ani în rile Europei Occidentale a avut loc redistribuirea pieței de producere a pâinii și produselor de patiserie de la producătorii mici (productivitatea până la 10 tone pe sută) în favoarea întreprinderilor industriale mari, care, în unele țări, satisfac minim 75% din cererea de consum.

De exemplu, în Germania câteva combinate de pâine mari, unul din care produce peste 450 t/24h, dispun de o rețea de comerț cu amănuntul proprie și controlează cca 30% din piață (în or. Berlin doi producători mari de panificație controlează 70% din piața urbană). În Franța, în rezultatul implementării în producerea pâinii a tehnologiei de răcire, grupurile industriale au unit 30 mii de mini-brutării, numărul cărora continuă să scadă până în prezent. Totodată, în Marea Britanie activează cu succes numai brutăriile mici, amplasate în super- și megamarkete, care produc peste 15% din volumul total de pâine. Conform evaluărilor experților, numărul de brutării mici în Germania, Austria, Danemarca, Franța, Italia, în următorii 10 ani se va reduce cu 50%.

În SUA, de asemenea, are loc procesul de concentrare a ramurii de panificație în întreprinderi mari. Din cele mai mari și cunoscute întreprinderi din sector (din total – 17 mii de unități), care ocupă cca 60% din piața americană de panificație, menționăm: Sara Lee Bakery, Flowers Foods Bakeries Group, Interstate Bakeries Corp, United States Bakeries, Stroehmann Bakeries, George Weston Inc. etc.

La rândul său, potențialul de producție în Federația Rusă include 1500 de combinate de panificație, peste 5000 de mini-brutării, care asigură anual fabricarea a cca 20 miliarde tone de producție, inclusiv 12,5 miliarde tone se produc la combinate de panificație mari.

următoarea: factorul cantitativ, de structură și calitativ);

- substituirile se fac succesiv, respectiv factor după factor;

- un factor odată substituit, rămâne ca atare în operațiile ulterioare.

Luând în considerare principiile menționate, măsurarea influenței fiecărui factor asupra modificării fenomenului analizat, îmbracă următoarele forme de exprimare:

1. Influența modificării factorului “a”:

$$\Delta_a^F = (a_1 b_0 c_0) - (a_0 b_0 c_0) = (a_1 - a_0) b_0 c_0 \quad (3.22)$$

2. Influența modificării factorului “b”:

$$\Delta_b^F = (a_1 b_1 c_0) - (a_1 b_0 c_0) = a_1 (b_1 - b_0) c_0 \quad (3.23)$$

3. Influența modificării factorului “c”:

$$\Delta_c^F = (a_1 b_1 c_1) - (a_1 b_1 c_0) = a_1 b_1 (c_1 - c_0) \quad (3.24)$$

În această sumă influențelor factorilor explicăți sporul absolut (F):

$$\Delta_a^F + \Delta_b^F + \Delta_c^F = \Delta F \quad (3.25)$$

Analiza fenomenului în mărimi relative. Analiza fenomenului în mărimi relative, pe bază de indici, permite generalizarea și oferă baze certe pentru efectuarea de comparații în timp și spațiu.

Indicele fenomenului analizat (I_F) se poate scrie:

$$I_F = \frac{i_a i_b \dots i_n}{100^{n-1}} \quad (3.26)$$

în care:

i_a, i_b, \dots, i_n reprezintă indicii factorilor care influențează asupra fenomenului.

Modificarea în mărimi relative a fenomenului (I) se poate scrie:

$$\Delta I_F = I_F - 100 \quad (3.27)$$

Măsurarea în mărimi relative a influențelor celor trei factori rezultă în următoarele:

1. Influența modificării factorului “a”:

$$\Delta_{ia}^{I_F} = i_a - 100 \quad (3.28)$$

2. Influen a modific rii factorului “b”:

$$\Delta_{ib}^{I_F} = \frac{i_a i_b}{100} - i_a \text{ sau } \frac{i_a (i_b - 100)}{100} \quad (3.29)$$

3. Influen a modific rii factorului “c”:

$$\Delta_{ic}^{I_F} = \frac{i_a i_b i_c}{100} - \frac{i_a i_b}{100} \text{ sau } \frac{i_a i_b (i_c - 100)}{100^2} \quad (3.30)$$

b) Utilizarea metodei substituțiilor în lanț când între factori sunt relații de raport. Aplicarea metodei substituțiilor în acest caz, îmbrac două forme de prezentare în funcție de locul unde este situat factorul cantitativ (la numitor sau la numerator).

b1) Când factorul cantitativ “a” se află la numărător.

Vom nota:

$$F_1 = \frac{a_1}{b_1} \text{ și } F_0 = \frac{a_0}{b_0} \quad (3.31)$$

De unde rezultă că modificarea fenomenului analizat (F) poate fi scrisă, după cum urmează:

$$\Delta F = F_1 - F_0 \text{ sau } \frac{a_1}{b_1} - \frac{a_0}{b_0} \quad (3.32)$$

Msurarea influenței factorilor asupra modificării fenomenului analizat se face pe baza:

1. Influenței modificării factorului “a”:

$$\Delta_a^F = \frac{a_1}{b_0} - \frac{a_0}{b_0} \quad (3.33)$$

2. Influenței modificării factorului “b”:

$$\Delta_b^F = \frac{a_1}{b_1} - \frac{a_1}{b_0} \quad (3.34)$$

Ceea ce în termeni relative înseamnă:

$$I_F = \frac{F_1}{F_0} 100; \Delta I_F = I_F - 100 \quad (3.35)$$

• O suprafață mică pentru deservire (max 1-2 km²) și depinde de densitatea populației;

• Investiții modeste în echipamente, tehnologii și termenul relativ mic de recuperare al investițiilor etc.

De asemenea, menționăm că și supermarketele cunoscute, cum ar fi: *Green Hills, Fidesco, Fourshette, Nr.1* etc. au deschis producerea proprie a produselor de panificație și de patiserie proaspete în baza ciclului incomplet de producere și satisfac cu succes necesitățile consumatorilor. Această tendință a intensificat și mai mult concurența pe piața produselor de panificație.

Potrivit analizei repartizării geografice a întreprinderilor de panificație din Republica Moldova, constatăm că majoritatea agenților economici din acest sector se află în orașele Chișinău, Bălți, Orhei, Rîșcani, precum și în Transnistria. De asemenea, este important să evidențiem că majoritatea brutăriilor se referă la IMM-uri, deci, apar în sfera micului business.

Importanța și rolul produselor din industria de panificație sunt calificate ca un factor fundamental al activității omului, cu acțiune permanentă în realizarea și consumul produselor din industria panificației. Acestea ocupă aproximativ 20-30% din totalul alimentelor consumate de om ca hrană zilnic. Astfel, produsele realizate de industria de panificație sunt sortimente de larg consum, care prin conținutul, în principii, a componentelor nutritive (glucide, proteine, vitamine, săruri minerale) ocupă un loc important în alimentația umană.

În prezent, sortimentul de bază în industria de panificație autohton include:

- Diferite sortimente de pâine (de grâu, de seacă);
- Produse de franzelărie (rulade, chifle, franzeluri);
- Paste fine cu adaosuri diferite (spaghete, corni oare, fidea, țigăni, figurine);
- Produse de patiserie (torturi, prăjituri, rulade, produse din vafe);
- Produse de covrigărie dulci și sărate, pesmeți;
- Turte dulci, biscuiți, checuri, produse foitaj;

Din întreprinderile specializate în fabricarea produselor de patiserie menționăm: SRL Panilino, SA Patisier, SRL Vistortedar, SRL Vester-Produs, SRL Ivesoldo, ÎM Savi-Plus SRL etc.

Din producătorii mici de paste făinoase (cca 12 de întreprinderi) vom menționa: SRL Androlina, SRL Nurcom etc., care au o cotă nesemnificativ pe piață (*de menționat*: primul producător de macaroane în Moldova a fost SA Bucuria).

Investițiile necesare pentru deschiderea unei mini-brutării cu un ciclu complet de producere se estimează la 10 mii dolari SUA, iar cu un ciclu incomplet de producere (adică coacerea pâinii are loc din semifabricate înghețate uneori gata la 95%, termenul de păstrare fiind până la 3 luni) – 1,5-5 mii dolari SUA.

Avantajul unei mini-brutării cu ciclul complet de producere constă în posibilitatea de control a întregului proces tehnologic, precum și formarea sortimentului și a calitatilor gustative ale produselor. Din avantajele unei mini-brutării cu ciclu incomplet remarcăm: operativitatea, lipsa deeurilor, suprafețele mici ale încălzitorilor, curățenia în producere, iar ca dezavantaj vom menționa atitudinea negativă a unor consumatori către produsele fabricate din semifabricate înghețate.

Experiența mai multor brutării din Moldova arată că, crearea acestora pe baza unor întreprinderi deja existente nu este eficientă din punct de vedere economic, deoarece cuptoarele cu gaz au un consum mult mai redus comparativ cu cele electrice rusești din perioada sovietică. Cu un adaos comercial de cca 50% pentru produsele de panificație (în afară de cele social-importante specificate în Hotărârea Guvernului nr.547 din 04.08.1995, vezi subpunctul 2.3.2), termenul de recuperare al investițiilor constituie 1-2 ani [169].

Deci, caracteristicile de bază ale brutăriilor sunt următoarele:

- Numărul mic de angajați ocupați în producere (de obicei, 3-4 persoane);
- Capacitatea de producție mică a brutăriei (aceasta lucrează 12-16 ore în zi și produce 300-500 kg de producție zilnic);
- Posibilitatea automatizării la maximum a produselor de producție și reducerea cheltuielilor pentru forța de muncă;

din care, datorită :

1. Influența modificării factorului “a”

$$\Delta_{ia}^{I_F} = i_a - 100 \quad (3.36)$$

2. Influența modificării factorului “b”

$$\Delta_{ib}^{I_F} = \frac{i_a}{i_b} 100 - i_a = \frac{i_a}{i_b} (100 - i_b) \quad (3.37)$$

b) Când factorul cantitativ “b” se află la numitor.

Se respectă și în acest caz notațiile precum și modul de determinare a modificării fenomenului analizat de la pct. “b1”, însă în ceea ce privește măsurarea influenței factorilor, se procedează după cum urmează :

1. Influența modificării factorului “b”:

$$\Delta_b^F = \frac{a_0}{b_1} - \frac{a_0}{b_0} \quad (3.38)$$

2. Influența modificării factorului “a”:

$$\Delta_a^F = \frac{a_1}{b_1} - \frac{a_0}{b_1} \quad (3.39)$$

În măriri relative, modificarea fenomenului analizat se explică prin calcularea:

1. influența modificării factorului “b”:

$$\Delta_{ib}^{I_F} = \left(\frac{100}{i_b} 100 \right) - 100 \quad (3.40)$$

2. influența modificării factorului “a”:

$$\Delta_{ia}^{I_F} = \left(\frac{i_a}{i_b} 100 \right) - \left(\frac{100}{i_b} 100 \right) \quad (3.41)$$

III. Metoda ratelor

Ratele reprezintă un raport între două mărimi comparabile din

punct de vedere logico-economic. Ele reprezintă instrumente de analiză utilizate pentru cunoașterea anumitor fenomene economice și financiare, din punct de vedere istoric sau previzional, precum și a elementelor și factorilor care le determină. Pentru toate elementele diagnostice (post-factum, curent, previzional, static, dinamic, micro și macroeconomic etc.), ratele constituie corelații de eficiență economică, fie a activității, fie a structurilor. În analiza diagnostică se recomandă să se construiască un „tablou de bord” care să conțină un set de rate pertinente în raport cu obiectivele procesului decizional. Metoda ratelor constituie un instrument operațional în procesul de analiză și evaluare internă a întreprinderii, servind totodată și scopului analizei externe. Deși în teorie se utilizează un număr mare de rate, în practică, fiecare întreprindere utilizează o gamă relativ restrânsă care reflectă mai bine realizarea intereselor sale economice și financiare. Analiza financiară pe baza ratelor este un perimetru în care mai mult nu înseamnă neapărat mai bine, deoarece utilizarea unui număr mai mare de rate nu determină implicit o creștere a relevanței analizei.

În diagnosticul întreprinderii pot fi utilizate următoarele categorii operaționale de rate ale potențialului și echilibrului financiar:

- **ratele de lichiditate și solvabilitate**, exprimă capacitatea întreprinderii de a-și onora obligațiile de plată pe termen scurt, cu o perioadă de maturitate mică;
- **ratele de echilibru financiar** evidențiază anumite proporționalități care se stabilesc în cadrul și între diferite fluxuri financiare;
- **ratele de gestiune**, măsoară eficiența cu care întreprinderea își utilizează activele de care dispune;
- **ratele privind managementul datoriei**, explică în ce măsură întreprinderea este finanțată prin credite;
- **ratele de rentabilitate**, măsoară eficacitatea echipei manageriale, a căror rezultat este din veniturile obținute și din rentabilitatea investițiilor.

În anul 1995, conform programului de privatizare, întreprinderea de stat a fost reorganizată în Societate pe Acțiuni de tip deschis Combinatul de panificație Cahul, cu cota statului de 60,1%.

La începutul anului 2000, prin concurs investițional, cota statului de 60,1% a fost vândută unui investitor autohton. În prezent, 60% din acțiuni sunt deținute de către concernul „SONI - PANIT”, cu sediul în orașul Chișinău. Către 40% de acțiuni, acestea sunt deținute de un număr foarte mare de persoane fizice, care, în mare parte, reprezintă colectivul de muncă al întreprinderii. Combinatul de panificație Cahul S.A. și-a schimbat denumirea în SA CahulPan la 20 iunie 2003.

În prezent, întreprinderea produce un sortiment larg de cca 35 de feluri de pâine și produse de panificație, dietetice și de franzelărie, 19 feluri de torte dulci, 26 feluri de biscuiți, mai mult de 45 feluri de torte, prăjituri, rulade, 16 feluri de bătăuri carbogazoase, bere nepasteurizată.

Este de menționat că, toate cele 3 întreprinderi analizate au implementat și certificatul Sistemul de Management al Calității conform standardului internațional de calitate ISO 9001:2000.

Odată cu accelerarea procesului de privatizare, industria de panificație din Republica Moldova a cunoscut mutații semnificative atât din punct de vedere managerial, cât și strategic. Pe lângă producătorii tradiționali, pe piața produselor de panificație au apărut noi agenți economici. Astfel, în ultimii 10-15 ani, în Republica Moldova au început să activeze multe *brutăriile și secțiile de patiserie private*. După cum arată practica, acestea sunt mai flexibile față de cerințele consumatorilor (de exemplu, un magazin poate comanda de la SA Franzelu a minim 400 de franzete de calitate superioară și minim 200 de franzete de calitate I), dar, de obicei, calitatea producției este net inferioară comparativ cu întreprinderile de panificație mari.

Din cele mai cunoscute brutării mici, specializate, preponderent, în fabricarea pâinii și produselor de panificație, sunt: SRL VinaagroComer, SRL Etolaur (Bon appetit), SRL Palsacom-Lux, SRL Odus, SRL Cuptorul Fermecat, Întreprinderea Daniela Brodechi etc. (Anexa 4).

În componența SA Combinatul de pâine din B 1 i intră :

- 2 secții de fabricare a produselor de panificație și covrigărie;
- Secția de cofetărie;
- Secția de patiserie;
- Atelierul mecanic experimental;
- Magazine specializate.

Actualmente, utilizarea capacităților de producție constituie 33-35%. Sortimentul producției fabricate este de cca 140 de denumiri și conține următoarele grupe: pâine și produse de panificație, produse de covrigărie, produse de patiserie.

Societatea pe Acțiuni CahulPan. SA CahulPan este o întreprindere unică în ramura panificației, amplasată în regiunea de sud a Moldovei și este un mare producător de produse de panificație, franzelărie, covrigărie, pesmeți, patiserie etc. Ca producător de produse de panificație întreprinderea este lider pe piața locală. CahulPan are raioanele de sud ale Republicii Moldova.

Cele mai importante date din istoria întreprinderii sunt: anul 1946 în baza unei mici brutării locale a fost organizată fabrica de pâine cu un singur cuptor a cărui capacitate era de 10 tone/zi. La sfârșitul anului 1946 a fost instalat primul cuptor de marca FIL-2, iar în 1947 – al doilea cuptor de aceeași marcă. Astfel, fabrica, mărind-și capacitatea de producție, devine combinat în baza hotărârii Ministerului Industriei Alimentare al RSSM la 19 iunie 1947.

În august 1950 combinatul trece într-o nouă clădire. La acel moment, combinatul de panificație din Cahul era considerat unul dintre cele mai modernizate și mecanizate combinate în acest domeniu. În decembrie 1977 a fost dat în exploatare, iar din 1978 fabrica a început să funcționeze zi, cu o capacitate de producție de 60 tone/zi și un personal în număr de 300 de salariați, structura sa fiind nemodificată până astăzi.

Din momentul punerii în exploatare și până în prezent, SA CahulPan reprezintă una dintre cele mai moderne întreprinderi din zonă. Treptat, cuptoarele electrice au fost schimbate de cele cu gaze naturale, ceea ce a sporit eficiența, a perfecționat randamentul proceselor și a îmbunătățit calitatea produselor.

IV. Metoda analizei regresionale (corelației)

Această metodă se folosește în cazul relațiilor de tip stocastic dintre fenomenul analizat și factorii care influențează asupra acestuia. Caracterul practic al acestei metode, justifică utilitatea sa atât în analiza postfactum, cât și în analizele previzionale, cu scopul declarat de a extrapola tendințele de evoluție ale unor fenomene economice în viitor. Folosirea metodei corelației în analiza economică, presupune parcurgerea următoarelor etape:

a) Identificarea legăturilor de cauzalitate dintre fenomenul supus analizei “y” și factorii care influențează asupra acestuia (x_1, x_2, \dots, x_n);

b) cunoașterea legăturilor de cauzalitate dintre fenomen și factorii de influență și alegerea pe această bază a ecuației de regresie care să exprime fidel corelația existentă între acestea.

În funcție de numărul factorilor de influență sau al variabilelor luate în calcul, corelația poate fi simplă (unifactorial sau bidimensional) sau multiplă (multifactorial sau multidimensional). Dacă luăm în considerare sensul legăturii dintre fenomenul analizat (variabila dependentă) și factorii care influențează asupra acestuia (variabilele independente), corelația poate fi directă sau inversă, după cum modificarea variabilei independente determină o modificare în același sens sau de sens contrar a variabilei dependente. După natura sau forma legăturii dintre fenomen și factorii care influențează, apreciat în funcție de graficul construit pe baza datelor empirice, corelația poate fi liniară sau neliniară. În practică se utilizează următoarele ecuații de regresie de tip:

$$\bullet \text{ liniar, exprimate prin funcția: } y = a + bx \quad (3.41)$$

în care:

y reprezintă valoarea variabilei dependente;

x - variabila independentă ;

a, b - parametrii ecuației de regresie (au caracter de medii)

și arată la ce nivel ar fi ajuns variabila dependentă, dacă toți factorii ar fi avut o acțiune constantă.

$$\bullet \text{ parabolic, exprimat prin funcția: } y = a + bx + cx^2 \quad (3.42)$$

în care:

a și **b** reprezintă parametrii ecuației care au aceeași semnificație ca și în cazul funcției liniare;

c - coeficientul de regresie care determină inflexiunea curbei.

Pentru calcularea parametrilor **a**, **b** și **c** se utilizează metoda celor mai mici pătrate.

• **hiperbolic**, exprimate prin funcția:

$$y = a + \frac{b}{x} \quad (3.44)$$

• **exponential**, exprimat prin funcția: $y = a + b^x$ (3.45)

În toate cazurile, rezolvarea funcțiilor neliniare se bazează pe metoda celor mai mici pătrate, folosindu-se o metodologie asemănătoare ca în cazul funcției liniare. Pentru determinarea intensității legăturii dintre variabila independentă ca factor de influență și variabila dependentă, este necesar să se calculeze coeficientul de corelație.

Utilizarea în procesul de analiză a metodei corelației vizează elaborarea prognozelor privind dezvoltarea fenomenelor. Cu ajutorul corelației se pot exprima nu numai intensitatea și direcția legăturii, dar și gradul de influență a diferiților factori. Aplicarea corelației în cercetarea fenomenelor economice nu este o operă simplă.

Etapele aplicării acestor metode sunt:

1. Analiza calitativă de stabilire a cantității economice a fenomenului analizat și al factorilor și de influență.

2. Determinarea legăturilor de cauzalitate și a formelor matematice respectiv stabilirea ecuației de regresie.

3. Determinarea parametrilor ecuației cu ajutorul metodei celor mai mici pătrate.

4. Stabilirea intensității legăturii între fenomenul analizat și factorii și de influență în vederea evidențierii factorilor esențiali și neesențiali.

5. Evidențierea influenței factorilor asupra fenomenului analizat.

Toate fabricile sunt dotate cu linii tehnologice în flux:

• *Fabrica nr. 1* cu capacitatea de producere de 118t/24h produce pâine, dar se specializează în producerea covrigeilor și colțurilor;

• *Fabrica nr. 2* cu capacitatea de producere de 135t/24h asigură fluxul pâinii de masă, în secția de franzelărie se fabrică produse de panificație de mic gramaj;

• *Fabrica nr. 3* are o capacitate de producere de 65t/24h și se specializează în producerea produselor de patiserie;

• *Fabrica nr. 4* are capacitatea de producere de 6,2t/24h. Pe lângă produsele de panificație, produce torturi, pateuri, rulade, articole de cofetărie și produse din vafe.

Actualmente, combinatul are o capacitate de producție de 350t/24h. Sortimentul întreprinderii cuprinde peste 600 de tipuri de produse de panificație.

Societatea pe Acțiuni Combinatul de pâine din Bălți.

Întreprinderea deține o cotă dominantă pe piața produselor de panificație din regiunea de nord a republicii și este orientată, preponderent spre piața produselor de panificație a mun. Bălți.

Istoria întreprinderii a început în anul 1944 odată cu fuziunea a 3 mini-brutării cu capacitatea de producție totală de 13 tone de produse de panificație. În anul 1969 a fost dată în exploatare fabrica de pâine nr.1 cu capacitatea de 70,5 tone/24h. În anul 1973 a avut loc reconstrucția Combinatului de pâine din Bălți și a fost deschisă secția de cofetărie cu productivitatea anuală de 8,0 mii tone de biscuiți.

În anul 1989 a fost dată în exploatare o nouă secție de pâine nr.2 pentru fabricarea produselor de patiserie cu capacitatea de 47,0 tone/24h. În 1995 a fost efectuată încă o reconstrucție a secției de cofetărie și a fost dată în exploatare o linie tehnologică modernă „Orlandi” cu productivitatea de 5,0 mii tone anual.

Ca Societate pe Acțiuni Combinatul de pâine din Bălți a fost înregistrat la 18 decembrie 1995. Structura capitalului statutar este următoarea: statul deține 56% din pachetul de acțiuni, persoanele fizice - 44%.

republicii cel mai mare producător este considerat *CahulPan SA*. Din alte întreprinderi cunoscute de panificație din regiuni menționate fabrica de pâine din Orhei (capacitatea 72 tone/zi), precum și întreprinderile din Transnistria: Bender, Tiraspol, Rîbnia, Slobozia, Dubăsari etc.

Prezentăm caracteristica liderilor ramurii de panificație din Republica Moldova.

Societatea pe Acțiuni Franzeluța SA. Combinatul de panificație din Chișinău Franzeluța a fost înregistrat ca Societate pe Acțiuni de către Camera Înregistrării de Stat a Ministerului Justiției la 12 septembrie 1995. Întreprinderea are o experiență de peste 60 de ani în ramura panificației.

Anul 1947 marchează începutul campaniei de construcție a unor noi întreprinderi și de modernizare a celor existente. Astfel, la Chișinău în acest an este dat în exploatare prima fabrică de pâine în baza unei brutării particulare renovate. Din anul 1959, odată cu intrarea în funcțiune a unor noi linii mecanizate, se declanșează o altă campanie de reconstrucție și reutilizare tehnică la Fabrica de pâine nr.1, capacitatea de producție atingând cota de 50 tone/24 ore.

La 24 februarie 1960, prin asocierea organizațiilor de profil din capitală, a fost creat Combinatul de panificație. Fondarea acestuia a dat posibilitatea centralizării serviciilor, organizării unui birou de comandă care determină cantitatea și tipul produselor pentru fiecare subunitate în parte, pe baza solicitărilor din partea clienților. Trecerea la regimul de autofinanțare a contribuit la măririle volumului de producție și lărgirea gamei sortimentale. Automatizarea intensivă în anii '70 a proceselor de fabricare a devenit direcția prioritărilor având drept efect îmbunătățirea condițiilor de muncă și ridicarea eficienței de producție.

La 1 iulie 1991 întreprinderea este luată în arendă, iar la 15 august 1995 Franzeluța este transformată în Societate pe Acțiuni, 56% din capitalul statutar aparținând statului.

Astăzi, în componența SA Franzeluța intră patru fabrici de pâine și o fabrică de paste făinoase, atelierul mecanic experimental, secția de CO₂, o rețea de 36 de puncte specializate de comerț.

3.2.3. Modelarea fenomenelor economice

Modelul, într-o accepțiune generală, constituie un instrument al cunoașterii bazat pe reprezentarea simplificată a realității. Folosirea în analiză a modelelor presupune:

- definirea obiectului analizei și a nivelului la care urmează să se realizeze;
- precizarea conceptelor, indicatorilor, a altor surse de informații pe baza cărora se construiește modelul;
- stabilirea însușirilor esențiale ale fenomenului analizat care vor fi reflectate, atunci când este necesar;
- stabilirea restricțiilor, respectiv, criteriilor eficienței;
- construirea modelului care, predominant în analiză, este un model economico-matematic, deci exprimat sub formă de ecuații, inegalități, funcții de producție etc.

Din punct de vedere al formei de reprezentare a fenomenului se disting trei tipuri de modele: imitative, analogice și simbolice.

Modelele imitative sunt cele în care proprietățile caracteristice ale fenomenului sunt exprimate prin ele însele, dar de obicei la o altă scară (exemple: fotografii, hărți, machete etc.). Modelele imitative sunt modele materiale.

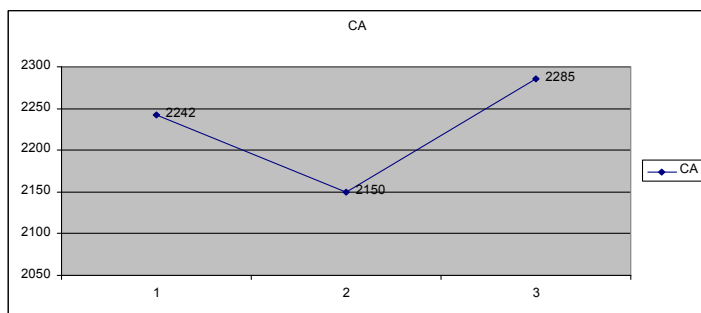
Modelele analogice folosesc analogia, adică cu anumite proprietăți se reprezintă alte proprietăți (de ex. graficele cu ajutorul cărora se reprezintă evoluții, structuri, tendințe ale fenomenelor cercetate).

Modelele simbolice se bazează pe utilizarea simbolurilor în reprezentarea fenomenelor.

Vizualizarea fenomenelor economico-financiare cu ajutorul graficelor este frecvent utilizată în diagnostic, deoarece permite sesizarea rapidă a derulării evenimentelor.

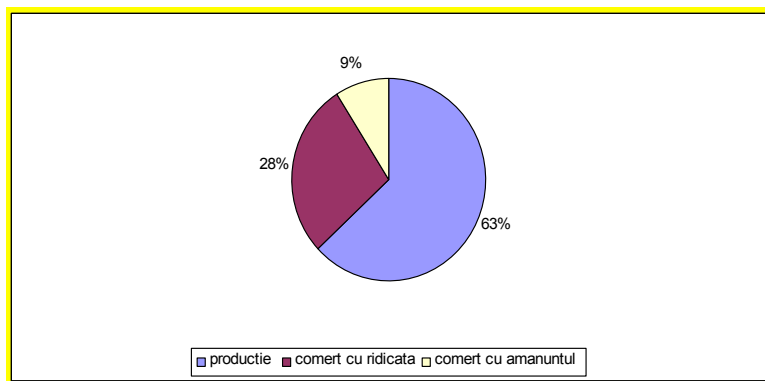
Tipurile de grafice cu un grad ridicat de utilitate și operaționalitate sunt:

- a) **Cronogramele** – care redau într-un sistem de axe evoluția în timp a unor variabile (pe axa Ox se înregistrează timpul, iar pe axa Oy - fenomenul cercetat). De exemplu, cronograma cifrei de afaceri a firmei "X" în perioada 1, 2, 3 se prezintă astfel:



b) **Diagrama** – se prezintă sub mai multe forme:

diagrama sectorială, care este folosită în analizele de tip structural. Pentru exemplificare, admitem că veniturile întreprinderii "X" provin din: activitatea de producție (63%); comerț cu ridicata (28%) și comerț cu amănuntul (9%). Grafic, situația se prezintă astfel:



- *diagrama cu bare* permite informarea decidentului asupra dinamicii diferitelor fenomene, precum și asupra unor aspecte de ordin structural. Se prezintă sub diverse forme:

Diagrama cu bare:

diagrama cu bare asociate poate constitui baza de fundamentare a deciziilor.

În continuare vom prezenta pe scurt istoria dezvoltării industriei de panificație autohtone. Temelia industriei de panificație moderne a fost pusă în URSS în anii 30 ai secolului XX, iar în Moldova – în primii ani după cel de-al doilea război mondial. Până la începerea procesului de mecanizare a industriei de panificație din republica noastră, în cele 42 de brutării existente procesele tehnologice erau executate manual.

În anii '80, în URSS funcționau cca 16 mii de întreprinderi de panificație, inclusiv 5 mii erau întreprinderi de stat și aproximativ 11 mii – cooperative, la care erau angajați 510 mii de persoane.

Capacitatea medie în 24 ore a unei întreprinderi de panificație în URSS constituia 54 de tone, iar volumul de producție anual pe ramura panificației era, în medie de 35 mil tone. Ponderea industriei de panificație în volumul total de producție al Complexului Agroalimentar constituia cca 15%. Menționăm, că nivelul de concentrare al producerii era foarte înalt. Astfel, cca 58% din volumul total de producție se fabrica în cadrul a 2700 de combine de panificație mari.

Conform datelor Anuarului Statistic, în anul 2009, în Republica Moldova pâinea și produsele de patiserie proaspete sunt fabricate de 306 întreprinderi (cu 21 de unități mai mult față de anul 2008). Totodată, conform datelor site-ului businessportal.md, numărul întreprinderilor de panificație ce funcționează în Moldova constituie cca 80 de unități (Anexa 4). Doar în mun. Chișinău există cca 30 de brutării private mici (conform estimărilor revistei Business Class, numărul de brutării – 35 de unități). Evidențiem ponderea mare a volumului de producere a pâinii și a altor produse de panificație în condiții de cas, în special în regiunile rurale.

Actualmente, în sectorul industriei de panificație putem observa o grupare a producătorilor, ca lideri principali fiind combinele mari de pâine, ce dețin pe piață aproximativ 65%, și brutăriile private mijlocii și mici (cota de piață cca 35%). Liderii acestui sector pot fi delimitați regional: în Chișinău cel mai mare producător de pâine este *Franzețuța SA*, în regiunea de Nord cel mai mare producător înregistrat *Combinatul de pâine din Bălți SA*, iar în partea sudică a

În rezultatul analizei tabelului, au fost identificate următoarele momente:

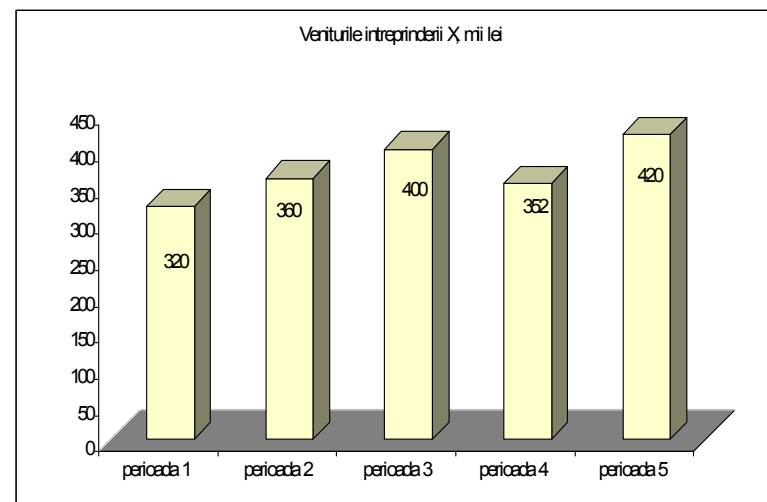
- Dinamica cheltuielilor de consum medii lunare pentru produse alimentare este în creștere. Astfel, în anul 2010 cheltuielile de consum medii lunare pentru produse alimentare, ce revin unei persoane, au crescut cu 12,5% față de anul 2009 și cu 32,2% față de 2006;

- Cheltuielile de consum pentru produsele de panificație ce revin unei persoane sunt, de asemenea, în creștere. În anul 2010 acest indicator a crescut cu 12,2% față de 2009, iar față de 2006 a manifestat o creștere de 40,7%. Este de menționat, că cheltuielile de consum medii lunare pentru produsele de panificație pe o persoană în mediul urban sunt, în medie, cu 10-20% mai mari comparativ cu mediul rural. Acest lucru poate fi explicat prin faptul, că o parte din populația rurală preferă coacerea pâinii și produselor de panificație în condiții casnice;

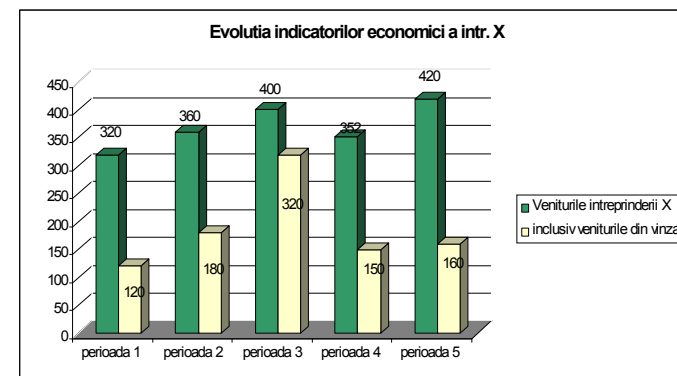
- La rândul său, ponderea cheltuielilor de consum pentru produse de panificație din totalul cheltuielilor este relativ constant – 7,0%, iar din totalul cheltuielilor de consum pentru produse alimentare ponderea produselor de panificație este de cca 17%. Cota destul de mare a produselor de panificație în structura cheltuielilor de consum confirmă importanța socială mare a sectorului. Conform datelor statistice, din toate produsele alimentare o pondere mai mare în structura cheltuielilor de consum, comparativ cu produsele de panificație, o are doar carnea și produsele din carne (aproximativ 10% din totalul cheltuielilor de consum);

- Dacă comparăm ponderea cheltuielilor de consum pentru produse de panificație în mediile urban și cel rural, observăm că această cotă este mai înaltă în mediul rural. Constatăm că, cauza constă în aceeași structură a cheltuielilor de consum în mediul urban diferă de cea din mediul rural prin unele cheltuieli nealimentare mai mari.

Conform celor expuse anterior, constatăm, că importanța socială a ramurii de panificație este foarte mare în contextul asigurării siguranței alimentare a țării.



De exemplu, diagrama veniturilor întreprinderii și a veniturilor din vânzări, indică faptul că în perioada 3 întreprinderea a avut cele mai mari vânzări, deși veniturile întreprinderii au fost cele mai mari în perioada 5, iar vânzările au scăzut drastic, ceea ce se poate presupune ca întreprinderea X și-a schimbat genul de activitate.



Histograma sau tabelul de penetrație se folosește, de obicei, pentru a prezenta gradul de penetrație a unui produs sau a unei întreprinderi pe o anumită piață. Pe abscisă se înregistrează elementul penetrat (piața) și se delimitează zonele de semnificație, proporțional cu importanța acestora în formarea întregului. Pe ordonată se trece

elementul penetrant, partea de piață a diferitelor firme.

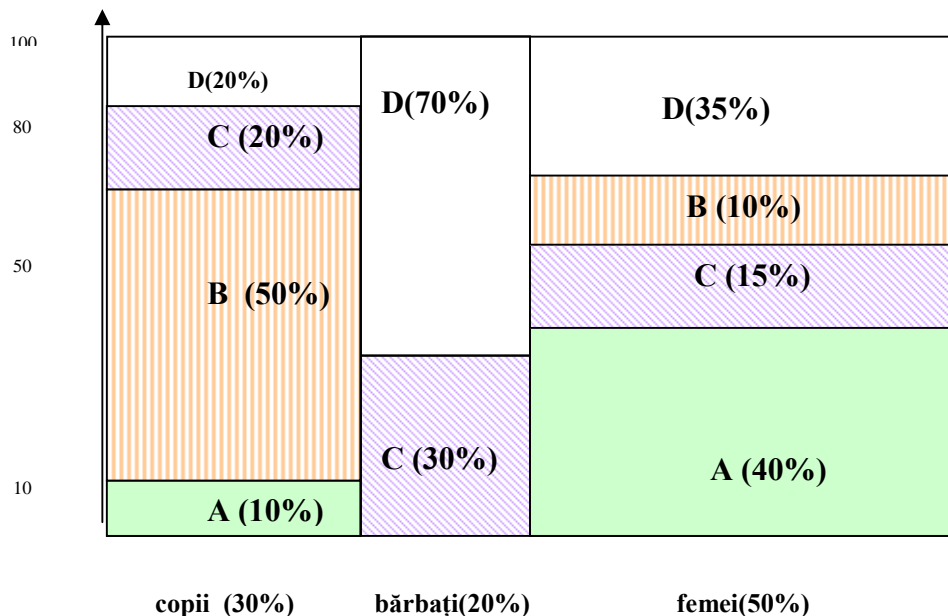
Exemplu. Admitem că piața a produselor X este segmentată în: **piața pentru copii (30%), pentru bărbați (20%) și pentru femei (50%).**

Întreprinderile A, B, C și D de în următoarele cote-părți de piață:

Întreprinderile	Cota-parte deținută pe piață		
	pentru copii	bărbați	femei
A	10	0	40
B	50	0	10
C	20	30	15
D	20	70	35
Total	100	100	100

Gradul de penetrație a celor 4 întreprinderi pe piața produsului X se poate vizualiza astfel:

Tabloul de penetrație a întreprinderilor A, B, C și D pe piață



2005-2010, ceea ce, desigur, constituie un semnal alarmant pentru producătorii locali.

Pentru a reflecta importanța vitală a ramurii de panificație pentru economia națională, vom prezenta cheltuielile de consum medii lunare și structura cheltuielilor de consum ce revin produselor de panificație autohtone (tabelul 4.3).

Tabelul 4.3. Dinamica cheltuielilor de consum medii lunare și structura cheltuielilor de consum pentru produsele de panificație

Indicatori	2006	2007	2008	2009	2010
Cheltuielile de consum medii lunare pentru produse alimentare pe o persoană, lei	423,0	490,6	493,7	496,8	559,1
<i>Cheltuielile de consum medii lunare pentru produse de panificație pe o persoană, lei inclusiv:</i>					
- în mediul urban	71,3	87,0	91,1	93,3	106,6
- în mediul rural	65,8	80,9	83,6	79,6	87,9
Ponderea cheltuielilor de consum pentru produse alimentare în total cheltuieli de consum, %	44,1	43,8	40,2	40,8	40,8
<i>Ponderea cheltuielilor de consum pentru produse de panificație în totalul cheltuielilor de consum, % inclusiv:</i>					
- în mediul urban	6,5	6,7	6,2	6,2	6,2
- în mediul rural	7,8	8,2	8,0	7,9	7,8
<i>Ponderea cheltuielilor de consum pentru produse de panificație din totalul cheltuielilor de consum pentru produse alimentare, %</i>	16,1	17,0	17,6	17,2	17,1

Sursa: Anuarul Statistic al Republicii Moldova 2011.

Tabelul 4.2. Poziția industriei de panificație în economia națională a Republicii Moldova

Indicatori	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ponderea industriei de panificație în PIB, %	1,8	1,7	1,8	1,8	1,7	1,6
Ponderea industriei de panificație în volumul producției industriale (în prețuri comparabile), %	3,4	3,5	3,8	3,9	4,5	4,0
Ponderea industriei de panificație în volumul producției industriale alimentare și a băuturilor, %	6,7	8,2	9,5	9,6	11,0	9,59
Ponderea industriei de panificație în numărul personalului industrial-productiv, %	5,1	5,2	5,3	5,6	6,6	6,6
Ponderea exportului industriei de panificație în total export, %	0,3	0,3	0,3	0,4	0,5	0,47
Ponderea importului industriei de panificație în total import, %	0,5	0,5	0,6	0,7	0,9	0,88

Sursa: Anuarul Statistic al Republicii Moldova 2011.

Analizând datele din tabel, observăm că ponderea industriei de panificație în PIB-ul țării este relativ constant și a constituit 1,6% în anul 2010. La rândul său, ponderea industriei analizate în totalul producției industriale este de circa 4,0%, iar în total producție din industria alimentară și a băuturilor – 9,59%. Astfel, în anul 2010 se observă o descrescere a tuturor indicatorilor de structură, excepție este indicatorul care arată ponderea angajaților din sectorul cercetat în numărul total, acesta rămânând neschimbat la cota de aproximativ 6,6%.

Cota joasă a exportului produselor de panificație (0,47%) demonstrează faptul că sectorul dat este orientat spre piața locală. Însă, o tendință pozitivă este mărirea gradului de corelație între export și volumul de producție, practic, de 1,9 ori în perioada analizată.

Totodată, menționăm ponderea în descrescere a importurilor produselor de panificație și patiserie, care, în 2010, a constituit 0,88%. Un trend negativ, de asemenea, este creșterea dependenței de importurile produselor de panificație de 1,6 ori în perioada

e) **Diagrama geografică** permite vizualizarea potențialului de consum al difelitelor zone, a gradului de penetrație a unui anumit produs într-o zonă geografică etc.

Graficele sunt instrumente utile analizei și diagnosticului economico-financiar în măsura în care sunt corect folosite. De aceea, în utilizarea lor trebuie să se respecte o serie de principii:

- să asocieze corect fenomene de natură diferită, asigurând astfel vizualizarea și transmiterea unui mesaj satisfăcător;
- să asigure coerența unităților de măsură în care sunt exprimate variabilele, evitându-se în acest mod greșelile de interpretare;
- să fie incitative, să-i facă să reacționeze pe receptorii mesajului;
- să reprezinte cu precizie fenomenul investigat.

Modelele simbolice se bazează pe utilizarea simbolurilor (litere, cifre etc.) în reprezentarea fenomenelor și raporturilor dintre ele. În general, ele iau forma unor ecuații matematice, fiind modele abstracte.

3.2.4. Metode de analiză structurală

Pentru evidențierea contribuției diferitelor componente la formarea sau modificarea rezultatelor globale se folosesc:

- **mărimile relative de structură**

$$g_i = \frac{f_i}{F} 100 \quad (3.46)$$

unde: g_i reprezintă ponderea elementului f_i în totalul fenomenului analizat (F)

- **coeficienții de concentrare**

$$c = \sum_{i=1}^n g_i^2 \quad (3.47)$$

Coeficientul Herfindahl-Hirschman (HHI) poate lua valori între 1 și $1/n$. Aproximarea de 1 semnifică un grad ridicat de concentrare a fenomenului; apropierea de $1/n$ arată o distribuție egalitară a

fenomenului între componentele sale.

$$c = \sqrt{\frac{n \sum g_i^2 - 1}{n - 1}} \quad (3.48)$$

Coefficientul Gini-Struck ia valori între 0 și 1. Aproximarea de 1 semnifică concentrarea activității pe un număr restrâns de produse, activități, unități operaționale.

Mărimile relative de structură și coeficienții de concentrare se folosesc în analiza fenomenelor complexe ce vizează: mediul concurențial, rezultatele, alocarea resurselor etc.

- **metoda ABC**

Studierea unui fenomen prin acordarea de importanțe identice tuturor componentelor sale nu are un grad de utilitate echivalent efortului de investigare depus. Din studii statistice a rezultat că în jur de 80% din rezultate sunt determinate de un număr redus de variabile (elementele componente sau factori de influență). Metoda ABC permite o analiză selectivă a componentelor unui fenomen sau rezultat în funcție de poziția lor în cadrul întregului.

Metoda ABC se folosește frecvent în analiza stocurilor, a costurilor, a puterii de negociere a întreprinderii cu furnizorii și clienții săi, a cifrei de afaceri etc.

Etapele aplicării metodei sunt:

- definirea fenomenului și a parametrului specific acestuia;
- stabilirea valorilor parametrului specific;
- clasarea componentelor fenomenului investigat după o logică ABC (în ordinea descrescătoare a parametrului specific);
- determinarea ponderii cumulate a parametrului specific în total;
- determinarea celor trei grupe de semnificație ABC (conform proporției 80:15:5).

Pentru exemplificare utilizăm metoda ABC în analiza structurală a veniturilor din vânzări pe clienți la întreprinderea X.

cercetat de noi „Fabricarea pâinii și a produselor de patiserie proaspete” se observă o descrescere vizibilă cu -0,5 p.p (ponderea acestuia fiind doar de 4% în comparație cu 4,5% din anul 2009).

În viziunea noastră, în scopul satisfacerii cerințelor pieței și a produselor alimentare competitive, depășirii crizei economice și sporirii performanțelor Complexului Agroalimentar din Republica Moldova, eforturile întreprinderilor ramurale trebuie să se axeze pe:

- diversificarea sortimentelor cu destinație generală și specială, în conformitate cu cerințele pieței interne și ale celei externe;
- elaborarea și implementarea unor tehnologii calitativ noi în concordanță cu cerințele organismului uman, inclusiv de fabricare a produselor de larg consum, a celor destinate alimentației copiilor și a produselor cu efect curativ-profilactoriu;
- ridicarea calității și competitivității produselor alimentare;
- reducerea costurilor de producție a produselor finite prin amplasarea rațională a sectoarelor de producție și de colectare a materiei prime, integrarea producătorilor și a procesatorilor, micșorarea consumurilor materiale;
- renovarea utilajului, elaborarea și procurarea tehnologiilor performante și implementarea lor în producție;
- diversificarea piețelor de desfacere a producției sectorului agroalimentar și sporirea volumului exporturilor.

Industria de panificație și are geneza din timpuri străvechi, însă este fidelă în evoluția sa societatea umană. În prezent, industria de panificație este una din ramurile de bază ale Complexului Agroalimentar din Republica Moldova, care asigură populației cu produse de importanță vitală. Sectorul produselor de panificație în Republica Moldova face parte din grupa de ramuri ale industriei alimentare orientate spre piața internă și asigură pe deplin cererea consumatorului local. Conform clasificării statistice naționale, ramura respectivă este numită „Fabricarea pâinii și a produselor de patiserie proaspete”.

În tabelul 4.2 vom evalua poziția industriei de panificație în principalii indicatori macroeconomici ai Republicii Moldova.

volumului de producție a fost cauzat de embargo-ul impus în anul 2006 de către Federația Rusă.

În anul 2009, în unele ramuri ale industriei alimentare, precum producția și prelucrarea cârnii și a produselor din carne, fabricarea produselor lactate, fabricarea pâinii și produselor de patiserie, fabricarea de cacao și produse de cofetărie etc., se observă creșterea ponderii în totalul producției industriale, condiționat, în primul rând, de scăderea volumului de producție în alte ramuri ale economiei naționale (tabelul 4.1).

Tabelul 4.1. Ponderea ramurilor industriei alimentare și a băuturilor în volumul producției industriale din Republica Moldova, %

Ramurile	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Producția, prelucrarea și conservarea cârnii și a produselor din carne	3,2	3,5	4,5	5,1	5,7	5,2
Prelucrarea și conservarea fructelor și legumelor	3,4	4,1	5,1	4,0	3,5	3,7
Fabricarea produselor lactate	3,6	3,8	4,1	4,2	4,6	4,4
Fabricarea pâinii și a produselor de patiserie proaspete	3,4	3,5	3,8	3,9	4,5	4,0
Fabricarea zahărului	3,3	4,2	1,8	3,1	1,5	3,8
Fabricarea de cacao, ciocolată și produse zaharoase de cofetărie	1,4	1,6	1,6	1,6	1,9	1,7
Fabricarea băuturilor alcoolice distilate	4,0	2,5	2,0	1,9	2,0	1,8
Fabricarea vinului	20,0	10,3	7,0	7,7	7,4	7,2
Alte (ape minerale, produse de morțitură, nutreuri etc.)	1,4	2,3	2,3	2,3	2,1	2,3

Sursa: Anuarul Statistic al Republicii Moldova. Chișinău, 2011.

Din punct de vedere al situației se înregistrează tendința a ramurilor ca Producția, prelucrarea și conservarea cârnii și a produselor din carne, Fabricarea produselor lactate, Fabricarea vinului. În special în ramura

	Venit din vânzări, mii lei	Venitul în ordinea descrescătoare	Ponderea cumulativă	
Clientul 1	130	Clientul 4	690	37,07
Clientul 2	55	Clientul 9	420,5	59,66
Clientul 3	52,5	Clientul 5	410	81,68
Clientul 4	690	Clientul 1	130	88,66
Clientul 5	410	Clientul 2	55	91,61
Clientul 6	32	Clientul 3	52,5	94,43
Clientul 7	38,8	Clientul 7	38,8	96,51
Clientul 8	20,2	Clientul 6	32	98,22
Clientul 9	420,5	Clientul 8	20,2	99,30
Clientul 10	12,2	Clientul 10	12,2	0,7
Total	1861,2		1861,2	100%

Respectiv în analiza puterii de negociere cu clienții, se presupune identificarea celor trei grupe caracterizate prin:

- **zona A:** Numărul de clienți contribuie cu circa 80% la realizarea vânzărilor (clientul 4, 9 și 5); clienții din această zonă, de obicei, asigură în cea mai mare parte rentabilitatea întreprinderii, prezintă cel mai ridicat risc: orice problemă financiară a acestora, care le afectează capacitatea de plată va avea efecte însemnate asupra situației financiare a întreprinderii analizate. Puterea de negociere cu clienții încadrați în grupa A este redusă, rentabilitatea obținându-se prin volumul mare de desfacere;

- **zona B:** Numărul de clienți contribuie cu 15% la realizarea vânzărilor (clienții 1, 2, 3); clienții din această zonă asigură stabilitate din punct de vedere al rentabilității și riscului;

- **zona C:** Numărul de clienți contribuie cu 5% la realizarea vânzărilor; clienții din această zonă (clienții 7, 6, 8, 10) prezintă un risc scăzut din punct de vedere financiar, generând, însă, prin nivelul ridicat al cheltuielilor aferente facturării și livrării comenzilor, o rentabilitate redusă. Puterea de negociere cu clienții situați în zona C

este mare, dar rentabilitatea redusă diminuează interesul fa de aceia.

3.2.5. Metoda grilelor de evaluare

Se folosește preponderent în diagnosticul global al întreprinderii și în diagnosticul mediului concurențial, al potențialului intern, precum și în evaluarea poziționării globale a întreprinderii într-un mediu dat.

Aplicarea acestei metode presupune respectarea următoarelor etape:

- identificarea criteriilor de evaluare a întreprinderii (sau a unei laturi a activității acesteia);
- stabilirea coeficienților de semnificație pentru fiecare criteriu; notarea fiecărui criteriu;
- determinarea unei note medii ponderate (N) și poziționarea întreprinderii (activității) în sistemul dat.

Dificultatea aplicării acestei metode este legată de selecționarea criteriilor și mai ales de stabilirea coeficienților de semnificație.

Exemplu: propunem elaborarea unei grile de diagnosticare globală a întreprinderilor "A" și „B” pe baza a 13 criterii de referință. Notarea se face pe o scară de la 1 la 5 (cinci fiind nota maximă).

GRILĂ DE EVALUARE GLOBALĂ A ÎNTREPRINDERII

nr.	criteriul	coef. de semnific. g _i (%)	Nota (n _i)	
			Într. A	Intr. B
1.	Poziția pe piață (măsurată prin cota-parte de piață)	9	3	5
2.	Gradul de diferențiere	8	4	4
3.	Calitatea sistemului logistic	8	2	4
4.	Nivelul tehnologiei folosite	10	4	4
5.	Structura și starea activului industrial și comercial	8	3	5

CAPITOLUL 4. DIAGNOSTICAREA STRATEGICĂ A RAMURII PANIFICAȚIEI DIN REPUBLICA MOLDOVA

4.1. Caracteristica generală a industriei de panificație și poziția sa în Complexul Agroalimentar

În prezent, obiectul strategic al politicii statului în domeniul dezvoltării Complexului Agroalimentar constă în formarea unui sector economic bazat pe tehnologii avansate, eficiente și competitive, conformate cu standardele europene, și capabil de a asigura un nivel înalt al securității alimentare și o creștere continuă a performanțelor economice și manageriale.

Analiza situației curente din Complexul Agroalimentar din Republica Moldova implică necesitatea accelerării proceselor de restructurare și modernizare în întreprinderile alimentare, având în vedere importanța economică și socială a complexului pentru asigurarea unei dezvoltări economice integrate și durabile a țării.

Complexul Agroalimentar din Republica Moldova este o industrie plurivalentă, care cuprinde ramuri grupate în trei sectoare de bază:

- Sectorul de alimente (proaspete și conservate).
- Sectorul de băuturi (alcoolice și nealcoolice).
- Sectorul de tutun.

Cu regret, criza economică n-a ocolit nici una din ramurile economiei naționale, inclusiv și industria alimentară și a băuturilor, ramură de importanță strategică, care deține circa 41% din volumul producției industriale a Republicii Moldova.

Ponderele ramurilor din industria alimentară și a băuturilor din Moldova, în totalul producției industriale diferă de la o ramură la alta. În unele ramuri se observă descreșterea ponderii în totalul industriei – prelucrarea și conservarea fructelor și legumelor, fabricarea zahărului etc., acest lucru fiind consecință a crizei economice, declanșate încă în anul 2008 în economia Moldovei. În alte ramuri, precum fabricarea vinurilor și a băuturilor alcoolice distilate, scăderea considerabilă a

ETAPA A III-A: Identificarea simptomelor semnificative

1. Analiza viabilitatii economice;
2. Analiza viabilitatii manageriale;
3. Identificarea simptomelor semnificative.

Stabilirea principalelor puncte slabe și a cauzelor care le generează. Aceste puncte slabe se stabilesc în funcție de prevederile planurilor, a normelor de consum, de resurse, de calitate, de standarde etc. Se pot pune în evidență punctele slabe și în raport cu realizările din perioadele anterioare dar și cu realizările unor firme similare.

Aceste puncte slabe se evidențiază tabelar în forma prezentată mai jos:

Nr.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte

Identificarea principalelor puncte forte (tari), și a cauzelor care le generează.

În cazul punctelor forte se realizează o sistematizare într-un tabel asemănător cu cel prezentat mai sus.

Formularea recomandărilor sau a măsurilor ce trebuie luate. Este necesar să se accentueze eliminarea cauzelor care determină punctele slabe și amplificarea celor care determină punctele forte. Se recomandă ca și aceste măsuri să se sistematizeze tabelar.

Nr.	Recomandări (măsuri)	Cauze avute în vedere	Resurse necesare	Efecte obținute

Aplicarea practică a măsurilor puse în evidență pentru domeniul respectiv. Calitatea acestor măsuri este dependentă de modul în care ele se concentrează asupra cauzelor ce determină punctele slabe.

6.	Productivitatea muncii	6	2	4
7.	Rentabilitatea vânzărilor	6	2	5
8.	Rentabilitatea financiară	7	1	4
9.	Structura financiară	8	2	3
10.	Protecția mediului	3	4	4
11.	Imaginea de marcă	7	3	5
12.	Structura, calitatea și competențele personalului	10	4	4
13.	Calitatea sistemului de management	10	2	5

Notele medii realizate de cele două întreprinderi:

$$N(A) =$$

$$(9 \times 3 + 8 \times 4 + 8 \times 2 + 10 \times 4 + 8 \times 3 + 6 \times 2 + 6 \times 2 + 7 \times 1 + 8 \times 2 + 3 \times 4 + 7 \times 3 + 10 \times 4 + 10 \times 2) / 100 = 2,79$$

$$N(B) = 4,32$$

Concluzie. Din analiza notelor acordate se remarcă domeniile în care întreprinderea "A" trebuie să facă eforturi de ameliorare, fiind net depășit de concurență. În medie are de recuperat de la 2,79 la 4,32 puncte, în special în ceea ce privește calitatea sistemului de management, de gestiune internă (tehnică și financiară), de productivitate etc.

3.2.6. Metode sociologice

Diagnosticul economic are un caracter participativ datorită implicării întreprinderii atât cu ocazia pregătirii și realizării acestuia, cât și cu ocazia discutării concluziilor. Printre tehnicile sociologice care asigură practic o concluzie a analizei cu managerii se numără cea a **chestionarului și interviului.**

Chestionarul

În practica diagnosticului se întâlnesc două situații:

- **studii cu caracter general** la nivelul unei regiuni sau al unei țări, pentru realizarea cărora se folosesc chestionare cu întrebări valabile pentru întreg efectivul de agenți economici investigați;
- **studii la nivelul unei anumite întreprinderi.** În acest caz se elaborează chestionare cu întrebări specifice întreprinderii,

respectiv domeniului investigat. Pentru pregătirea lor se recomandă consultarea managerilor firmei respective, pentru a se cunoaște punctele cheie ale preocupărilor actuale și de perspectivă ale acestora.

Indiferent de amploarea investigației, chestionarul trebuie să satisfacă câteva cerințe elementare:

- să fie redactat într-un limbaj simplu, accesibil;
- întrebările să fie clare;
- să fie redactate într-o ordine logică;
- conținutul chestionarului să concorde cu nevoile de informații ale diferitelor tipuri de diagnostic (funcțional, global, strategic etc.)

Interviul este o discuție deschisă care încearcă să lămurască câmpul de informații necesare pentru realizarea unui diagnostic. În măsura în care este bine pregătit, interviul permite analiștilor obținerea unor informații fine, de nuanță.

Realizarea practică a interviului se poate face fie prin lansarea unor întrebări deschise, care se completează unele pe altele, pentru a puncta mai bine anumite aspecte, fie prin solicitarea interviuatului de a face la început o scurtă expunere cu privire la problema cercetată, urmând ca analistul să formuleze întrebări suplimentare.

Interviul constituie un real instrument de informare în măsura în care analistul respectă *anumite reguli ce vizează propriul său comportament* (să fie amabil și diplomat; să nu întrerupă prea des discuția; să nu fie critic; să nu facă judecăți de valoare; să nu simplifice problemele; să nu sugereze soluții; să facă unele observații pertinente care să-l stimuleze pe interviuat și să îmbunătățească comunicarea), precum și mediul de desfășurare a acestuia (în mediul interviuatului pentru a-i asigura accesul la anumite documente).

Analistul sintetizează punctele esențiale ale întrevăderii, într-un raport pe care îl discută cu cel interviuat pentru a verifica, confirma sau infirma anumite date. Acest raport constituie o sursă complementară de informații pentru finalizarea diagnosticului, mai ales pentru fundamentarea recomandărilor și direcțiilor de acțiune.

- 1) Prezentarea sistemului categorial de obiective;
- 2) Descrierea funcțiilor și activităților realizate în cadrul organizației;
- 3) Prezentarea numărului de niveluri ierarhice;
- 4) Descrierea principalelor tipuri de relații organizatorice;
- 5) Prezentarea ponderilor ierarhice medii;
- 6) Prezentarea documentelor organizatorice (statut, fișe de post, anexe la contractele individuale de muncă, contractele colective de muncă, organigrama);
- 7) Prezentarea structurii informale a întreprinderii.

ii) Sistemul decizional – este necesar să fie efectuată succintă caracterizarea decidenților individuali și de grup. **Decidentul** este persoana sau grupul de persoane care, în virtutea sarcinilor, atribuțiilor, competențelor și responsabilităților circumscrise postului adoptă o decizie într-o situație dată. **Decidentul individual** este orice manager din cadrul organizației, indiferent de poziția ierarhică la care este poziționat. **Decidenții de grup** sunt reprezentați în principal prin organisme participative de management (Adunarea Generală a Acționarilor, Consiliul de administrație, Comitetul director). Totodată, să fie estimată influența structurii informale asupra calității și structurii deciziilor.

iii) Sistemul informational – este necesar de a:

- 1) determina modul de prezentare a informațiilor și situațiilor informaționale vehiculate în cadrul organizației;
- 2) descrie fluxurile și circuitele informaționale și a le reprezenta grafic;
- 3) prezenta procedurile informaționale și mijloacele de tratare a informației;
- 4) identifica și descrie deficiențele informaționale.

iv) Sistemul metodologico-managerial presupune:

- 1) Prezentarea metodelor, sistemelor și tehnicilor de management utilizate;
- 2) Descrierea scenariului metodologic de utilizare a acestora.

anterior prezentate, o reprezintă realizarea diagnosticului de către o echipă mixtă, alcătuită din specialiști externi și cadre din interiorul întreprinderii diagnosticate.

3. Definirea sarcinilor, competențelor și a responsabilităților fiecărui membru din echipa de diagnosticare.

4. Precizarea unor termene intermediare și finale pentru realizarea studiului.

5. Precizarea resurselor.

ETAPA A II-A: Documentarea preliminară.

Reprezintă faza de culegere de informații, fiind necesare în principal **3 categorii de informații:**

1. Caracteristicile tipologice ale organizației (prezentarea generală a organizației pentru care se realizează diagnosticarea): denumire, formă juridică, obiect de activitate, scurt istoric, furnizori, clienți, descrierea fluxului tehnologic, caracteristici ale relațiilor cu organismele financiar-bancare, etc.

2. Situația economico-financiară, evidențiată prin 2 categorii de indicatori:

- cantitativi (de volum), care pot fi: de eforturi (nr. de salariați, cheltuieli totale și pe categorii, active nemateriale) și de efecte (volumul de producție, rezultate economice).

- calitativi (de eficiență), ce se determină ca raport între un indicator cantitativ de efecte și unul de eforturi sau invers.

Indicatorii care reflectă situația economico-financiară se preiau din documentele contabile ale organizației (bilan, anexe la bilan, etc.).

Situația economico-financiară a organizației trebuie evidențiată pe o perioadă de 2-3 ani, astfel încât să poată fi realizată o analiză în dinamică a indicatorilor economico-financiarilor.

3. Situația managerială: necesită prezentarea sistemului de management prin prisma celor 4 componente ale sale: **sistemul organizatoric, sistemul decizional, sistemul informațional, sistemul metodologico-managerial.**

i) Sistemul organizatoric – este necesar să fie făcută:

3.2.7. Metodele analizei strategice

Metodologia de fundamentare a diagnosticului global se bazează pe aplicarea unor criterii, și anume:

- întreprinderea este văzută în complexitatea sa, ca un sistem global, între funcțiunile creșterea se stabilesc relații complexe ce concură la îndeplinirea obiectivului de bază (strategic);

- analiza întreprinderii în conceptul structuralist pe baza următoarelor elemente: resurse, relații, activități, rezultate și eficiență, cu respectarea restricțiilor impuse de mediu (protecția mediului înconjurător, constrângeri sau facilități fiscale);

- analiza întreprinderii pe baza celor 5 M: men (potențialul uman); money (potențialul financiar); machines (echipamente, potențialul tehnici și tehnologic); materials (stocuri); market (piața);

- alte criterii care să evidențieze specificul activității și abordarea altor elemente importante pentru existența și viabilitatea întreprinderii.

Analiza SWOT

Denumirea metodei provine de la punctele care sunt analizate în acest model: Strengths - punctele forte ale întreprinderii; Weaknesses - punctele slabe; Opportunities - oportunitățile ori căile de dezvoltare a afacerii existente pe o anumită piață, Threats - amenințările la adresa intereselor de creștere a organizației respective, aspectele negative. În general, avantajele și punctele slabe sunt o expresie a mediului intern al întreprinderii, iar oportunitățile și amenințările se conturează în mediul în care activează întreprinderea.

Scopul analizei SWOT este de a realiza un plan strategic sau de a găsi o soluție la o problemă, luând în considerare factorii interni și externi.

Analiza SWOT constituie o tehnic managerial utilizat pentru în alegerea pozi iei strategice a unei întreprinderi. Analiza SWOT începe de la scrierea unei liste de puncte curente: puncte de for , dar i puncte slabe, privind starea unei întreprinderi.

Pentru a determina punctele forte, compania trebuie s cerceteze aspecte ca: resursele i avantajele pe care le posed , competen ele distinctive ale personalului managerial etc. Spre exemplu, pentru o companie de consultan , un avantaj este personalul calificat, în timp ce pentru un produc tor de calculatoare este extrem de important posedarea unui laborator de cercetare i inovare. În scopul identific rii ariilor de vulnerabilitate, sunt analizate zonele de resurse s race i alte „valori negative” sau condi ion ri defavorabile. Astfel, pentru produc torii autohtoni de vinuri, un punct slab este lipsa pie elor de desfacere.

Identificarea oportunit ilor const în aprecierea vulnerabilit ii concuren ilor, tendin elor în industrie, dezvoltarea tehnologic , puncte noi de dezvoltare, parteneriate etc. În acest context poate fi remarcat , spre exemplu, situa ia favorabil de extindere a unei întreprinderi pe pia a UE.

Analiza amenin rilor sau pericolelor presupune aprecierea schimb rilor politice, legislative, fluctua iile valutare, conjunctura pie ei, tendin ele economice etc.

armonizare a dimensiunii umane cu cea economic , de altfel, aspecte care pot reprezenta cauze fundamentale ale disfunc ionalit ilor din întreprindere.

Practica dovedește faptul că nu sunt chiar frecvente cazurile în care analiștii se pot dovedi „specialiști generaliști”, care posedă cunoștințe și competențe permanent actualizate, de înalt nivel. Din această cauză, se consideră că acest inconvenient poate fi depășit dacă diagnosticul este efectuat de o ECHIPĂ CARE REUNEȘTE SPECIALIȘTI POLIVALENȚI, fiecare dintre aceștia dispunând de posibilitatea de a-și actualiza permanent cunoștințele în domeniul său de interes, astfel încât pe ansamblu, rezultatele diagnosticului să poarte amprenta acestei echipe de specialiști.

În practica țărilor dezvoltate nu există reguli absolute, nici criterii total obiective, cu privire la constituirea echipei de diagnostic, dar se au în vedere câteva precauții în acest sens.

Exist astfel posibilitatea ca diagnosticul s fie realizat de o *echipă alcătuită din specialiști din interiorul întreprinderii*, condus de managerul acesteia. Aceast manier de a realiza diagnosticul prezint dezavantaje care se traduc în lipsa de obiectivitate i de „dep rtare” necesare pentru a face aprecieri veridice cu privire la situa ia întreprinderii sale. Se consider c eful echipei de diagnostic, în persoana managerului întreprinderii, de i i i cunoa te foarte bine întreprinderea, nu poate fi în acela i timp „judec tor i parte”¹.

Pe de alt parte, i i poate concentra eforturile asupra muncii de diagnostic o *echipă alcătuită din specialiști externi întreprinderii*, care au calitatea de exper i. Avantajul acestei forme este, bineîn eles, aspectul profesional al muncii de diagnostic i obiectivitatea sa. Dezavantajul îl poate constitui rezerva în ceea ce prive te colaborarea din partea speciali tilor din întreprindere. O manier de realizare a diagnosticului, care elimin inconvenientele celorlalte dou forme,

3.3. Procesul analizei diagnostic

Instrumente:

- Vizita sau inspec ia;
- Observa ia;
- Ancheta (chestionare, interviuri);
- Analiza de con inut;
- Analiza comparativ .

ETAPA I: Pregătirea diagnosticării necesită abordarea următoarelor aspecte:

1. Stabilirea obiectivelor studiului.

2. Stabilirea echipei care realizează studiul.

Calitatea diagnosticului depinde, în mod evident, de caracteristicile și aptitudinile celor ce practic această activitate. Dat fiind faptul că realizarea diagnosticului presupune **cunoștințe multiple**, deoarece implică abordarea simultană a aspectelor **economice, financiare, de marketing, sociale, juridice, psihologice**, analiștii ar trebui să fie persoane cu pregătire complexă, polivalentă.

În practică, se întâlnesc frecvent tendințe de specializare a celor care exercită munca de diagnostic, uneori cu consecințe mai puțin pozitive asupra concluziilor diagnosticului, care derivă din supralicitarea unor aspecte ce țin de specialitatea analistului în munca de diagnostic.

De exemplu, *un specialist în domeniul finanțelor* va acorda totdeauna o atenție mai mare problemelor delicate care privesc capacitatea întreprinderii de a degaja fluxuri financiare pozitive din activitatea desfășurată, posibilitatea întreprinderii de a-și finanța creșterea, cuantificarea nivelului de risc care antrenează sau nu variații negative asupra indicatorilor de rezultat; *un specialist în relații umane* va fi tentat să acorde atenție sporită aspectelor de personalitate și de motivare a acestuia, de recrutare și formare a personalului, nivelului de excelență profesională, gradului de

Prezentarea analizei SWOT

	Intern	Extern
Pozitiv	Puncte tari Avantaje ale propunerii Capacități Avantaje competitive Resurse, active, resurse umane Experiență, cunoștințe, date Rezerve financiare, profituri probabile Dezvoltarea marketingului Aspecte ale inovării Localitate Preț, calitate Acertări, calificative, certificări Procese, sisteme TIC Tip de cultură, comportamente, atitudini Calitatea managementului	Oportunități Dezvoltarea pieei Vulnerabilitatea concurenților Tendințe în industrie și stil de viață Dezvoltare tehnologică și inovare Influențe globale Piee noi, pe verticală sau orizontală Piee de nișă Oportunități pe criterii geografice Puncte noi de vânzare, eventual unice Tactica surprizei, contracte majore Dezvoltarea afacerii și/sau a produsului Informații și cercetare Parteneriate, agenți, distribuție Scara producției Sezonabilitate, vreme, mod

Negativ	Puncte slabe	Pericole
	Dezavantaje ale propunerii	Schimb ri politice
	Lipsa for ei concuren iale	Schimb ri legislative
	Reputa ie, prezen ?	Efecte de mediu
	Resurse financiare?	Dezvolt ri IT
	Vulnerabilit i proprii cunoscute	Inten iile concuren ilor
	Grafice de execu ie, termene i presiuni	Cererea pie ei
	Cash-flow	Noi tehnologii, servicii, idei
	Continuitate, soliditatea re elei de aprovizionare?	Contracte vitale i parteneri
	Efecte asupra activit ilor principale?	Sus inerea capacit ilor interne
	Date disponibile credibile, activitate predictibil ?	Obstacole întâlnite
	Acredit ri ?	SI biciuni insurmontabile
	Procese sisteme?	Pierderea unor membri de baz ai personalului
	Calitatea managementului?	Baz financiar sustenabil ?
		Starea economiei na ionale i conjunctura interna ional
		Sezonalitate, efecte ale evenimentelor meteo

Modelul SWOT are menirea ca pe componentele principale: resurse (umane, financiare, echipamente, stocuri) i rela ii (interne, externe - cu concuren a i mediul încunjur tor) s stabileasc cele patru elemente: puncte tari, puncte slabe, oportunit i i riscuri, i printr-un sistem de punctaj s fie posibil caracterizarea situa iei economice, financiare i sociale a întreprinderii (vezi fig. 3.3).

a) Financiar	0,21
b) Marketing	0,17
c) Tehnologie	0,15
d) Calitate	0,17
e) Management	0,15
f) Resurse umane	0,15

TOTAL 1,00

Sistemul de notare este de 1-5 i se stabilesc note medii pe fiecare dintre componente. Media general de apreciere a întreprinderii i de clasificare rezult dintr-o medie ponderat cu coeficien i de importan a tuturor mediilor ob inute pe fiecare dintre cele 6 DAD componente.

Modelul CELOR CINCI FORTE PORTER

Un alt model, intrat în topul modelelor aplicate pentru identificarea pozi iei companiei, este modelul Celor Cinci For e Porter. Modelul define te cinci for e care determin intensitatea competi ional . Cele cinci for e analizate sunt dup cum urmeaz :

- **amenințarea produselor de substituție;**
- **amenințarea intrărilor noilor competitori;**
- **amenințarea firmelor competitoroare existente în cadrul sectorului de activitate;**
- **capacitatea de negociere a furnizorilor;**
- **capacitatea de negociere a clienților;**

Modele ar mai putea fi enumerate. Indiferent de modelul aplicat, pentru reușita și eficiența acestuia, este nevoie să se respecte pașii de constituire. Totodată, profesionalismul și obiectivitatea modelului ales ar aduce un plus rezultatelor scontate.

mult potențial sau mai multe obstacole.

- pentru dezvoltarea unei afaceri, respectiv opțiunea pentru anumite investiții, decizia poate să vizeze:
- alegerea între dezvoltarea pieței A sau B
- concentrarea asupra pieței interne sau export
- achiziționarea companiei X sau a companiei Y etc.

Modelul ROLLAND BERGER

Acest model poartă denumirea firmei de consultanță ROLLAND BERGER și presupune stabilirea unui sistem de punctaj de la 1 la 5, pentru criteriile stabilite pe următoarele componente: **produse** (calitate/fiabilitate, nivel tehnologic, gama produse, potențial inovativ, sprijin extern); **concurență** (situația pieței, tendința de creștere, structura concurenței, competitivitate); **distribuție** (clienți principali, structura clienților, know-how, canale de distribuție, servicii); **producție** (amplasamente, organizare, infrastructură, utilaje, capacitatea folosită); **financiar** (vânzări, profit, active, capital, datoriile bancare); **management** (comercial, distribuție, cercetare-dezvoltare, producție).

Criteriile care nu sunt îndeplinite se notează cu 1 punct, iar cele îndeplinite foarte bine cu 5 puncte. Dacă media realizată este sub 3, înseamnă că întreprinderea are dificultăți, iar peste 3 - situația întreprinderii este bună.

Modelul CEMATT

(CENTRUL DE MANAGEMENT ȘI TRANSFER TEHNOLOGIC)

Are ca obiectiv clasificarea pe stele a întreprinderilor (1 stea = faliment mascat; 2 stele = situație critică; 3 stele = echilibru dificil; 4 stele = adaptare satisfăcătoare; 5 stele = viabilitate în mediul concurențial). Printr-un sistem de ponderare a unor coeficienți stabiliți pe cele 6 DAD (DIRECȚII DE ANALIZĂ DIAGNOSTIC):

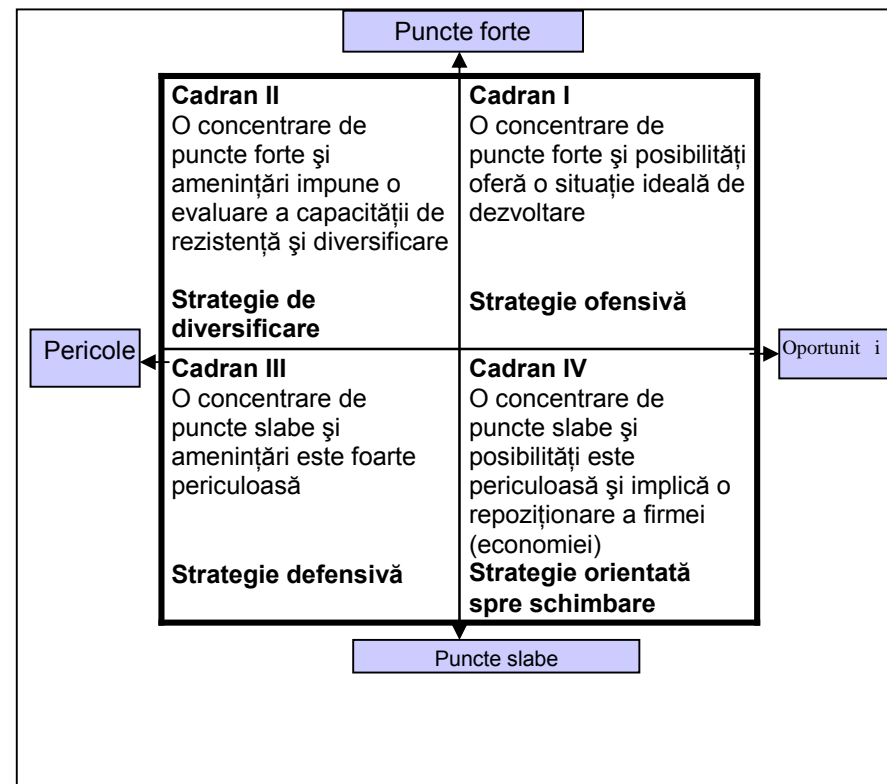


Fig. 3.3. Diagrama strategică SWOT

Utilizarea analizei SWOT

- planificarea afacerii;
- luarea diferitelor decizii, care să se bazeze pe gândirea proactivă și mai puțin pe obișnuință;
- planificarea strategică;
- evaluarea concurenților;
- marketing;
- dezvoltarea de produse și rapoarte tehnice;
- exerciții pentru jocuri de consolidare a echipei (team building), în cadrul unor ateliere (workshops);

Analiza PEST

PEST – Political, Economic, Social and Technological (factors).
Analiza PEST este un instrument util pentru în alegerea dezvoltării sau declinului unei piețe, care permite implicit definirea poziției, potențialului și direcției unei afaceri.

Utilizarea analizei PEST:

- planificarea strategică a unei afaceri;
- planificare în marketing;
- dezvoltarea produsului;
- rapoarte de cercetare.

Variante ale modelului PEST:

- extindere la mai mulți factori;
- analiza PESTELI (PEST .., Ecological, Legislative, Industry).

Diferența dintre analiza PEST și analiza SWOT

- PEST măsoară situația și potențialul pieței, indicând în mod special creșterea și declinul acesteia și implicit atractivitatea pieței din perspectiva celor patru criterii
- SWOT analizează, în general, o organizație, o propunere sau o idee de afaceri
- Analiza PEST se efectuează în mod normal înainte de analiza SWOT pentru a ajuta la identificarea factorilor SWOT.

Identificarea subiectului de analizat, respectiv a pieței la care se referă (a unui produs, companie, brand etc). Definierea pieței se poate face din următoarele puncte de vedere:

1. O firmă care îi delimitează piața
2. Poziționarea unui produs pe piață
3. O opțiune strategică, cum ar fi intrarea pe o nouă piață sau lansarea unui nou produs
4. O achiziție potențială
5. Un parteneriat potențial
6. O oportunitate de investiții.

Analiza PEST se elaborează sub forma de tabel împărțit în 4 cadrane (vezi mai jos.)

<p>Criteriul politic</p> <p>Aspecte ecologice/de mediu Legislația în vigoare pe piața internă Legislația viitoare Legislația europeană / internațională Procese de reglementare Politici guvernamentale Durata mandatului guvernului Schimbarea guvernului Politici comerciale Finanțare, granturi și inițiative Lobby pe piața internă / grupuri de presiune Grupuri de presiune internaționale Războaie și conflicte</p>	<p>Criteriul economic</p> <p>Situația economiei naționale Evoluția macroeconomică Conjunctura economică internațională Fiscalitate Impozite pe produs Aspecte de sezonalitate/climă Cicluri economice Factori specifici industriei Tendințele în evoluția pieței și a canalelor de distribuție Comportamentul clienților/utilizatorilor finali Ratele dobânzilor și rata de schimb valutar Probleme ale comerțului internațional și ale fluxurilor de capital</p>
<p>Criteriul social</p> <p>Trenduri în stilul de viață Evoluția demografică Atitudini și opinii ale consumatorilor Opinii din mass media Schimbări legislative care afectează factorii sociali Imagine legată de brand, companie și tehnologie Modele de consum ale populației Moduri Evenimente majore și influențe Acces la rețele de comercializare Factori etnici/religioși Publicitate Aspecte de etică</p>	<p>Criteriul tehnologic</p> <p>Dezvoltarea tehnologiei competitive Finanțarea cercetării Tehnologii asociate Soluții de înnoire tehnologică Maturitatea tehnologiei Capacitatea de prelucrare și gradul de maturitate Tehnologia informației și comunicațiilor Sistemul/mecanismul de achiziție folosit de consumatori Legislația privind tehnologia Potențialul de inovare Acces la tehnologie, licențe, brevete Probleme ale proprietății intelectuale Comunicații globale</p>

Avantajele analizei PEST

- analiză poate fi convertită într-o evaluare cantitativă cu caracter tiințific prin măsurarea componentelor din secțiuni;
- evaluarea cantitativă se poate baza pe stabilirea unor coeficienți de importanță pentru factorii considerați.
- evaluarea este cu atât mai utilă când se analizează mai multe piețe cu scopul de a decide care dintre acestea prezintă mai