



Programul Operațional Capital Uman 2014 - 2020

Axa prioritară 3: Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul tematic 3.7: Creșterea ocupării prin susținerea întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbană

Titlu proiect: “**PROMotorii Firmei Tale (PROFIT) – pentru regiunea Centru**” - POCU/82/3.7/104254

Activitatea 6.

Susținerea antreprenoriatului în regiunea de implementare a proiectului

6.3. Studiu de analiză în domeniul antreprenoriatului, bune practici și măsuri de susținere

Bune practici în antreprenoriat

MANAGEMENTUL AFACERILOR INTREPRINDERILOR MICI SI MIJLOCII IN PERIOADA DE CRIZA

Autor:

HURLOIU LACRAMIOARA RODICA

Expert bune practici în antreprenoriat

APRILIE 2020





MANAGEMENTUL AFACERILOR ÎN ÎNTRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII ÎN PERIOADA DE CRIZĂ

În ansamblu, „evoluția procesului de management, rezultată a evoluției funcțiilor componente, este cică, ondulatorie, intensitățile maxime corespunzând încheierii și începerii principalelor subdiviziuni temporale folosite în previzionarea activităților firmei”. Practica a demonstrat că pe măsură ce subdiviziunea temporală se mărește, amplitudinea variației este mai marcantă.

Așadar, natura schimbătoare a provocărilor manageriale este evidentă și trebuie luată în considerare chiar de IMM (care este recunoscută ca o organizare mai puțin formalizată, cu un management bazat pe intuiție, care se identifică cu persoana întreprinzătorului) în procesul său de dezvoltare, atunci când succesul se dorește a fi o garanție atât în prezent, cât și în viitor.

În ceea ce privește întreprinzătorii români, din studiile de caz și din interviuarea acestora a rezultat că dezvoltarea firmelor lor depinde, inevitabil, de permisivitatea mediului instituțional-legislativ, de resursele financiare (care sunt, de obicei, deficitare), de capacitatea lor de a se adapta la condițiile mereu în schimbare în care se desfășoară activitatea. Dacă ne referim la IMM rezultate prin privatizare și/sau restructurare, atunci mai putem adăuga ca factori care condiționează dezvoltarea acestora – dependența puternică de firma-mamă din care s-au desprins, sistemul de plăți prin compensație în natură, mentalitatea învechită a managerilor.

Orientarea și conducerea schimbării în cadrul unei IMM depind de practica inițială, experiența și calitățile PM (procesului de management) și de tipul de management adoptat. Pentru a simplifica analiza acestor elemente, teoria economică ia în considerare două dimensiuni: gradul de planificare (care corespunde atitudinii față de incertitudine) și gradul de centralizare (care corespunde distanței conducere-executanți), în funcție de care se diferențiază patru tipuri de organizații (sau de management): nego-planificatoare, sincronică, birocratică și întreprinorială, caracteristicile primelor trei tipuri de organizații sunt prezentate în continuare.

În *organizația birocratică*, deciziile și controlul sunt foarte bine centralizate, poziționate în cascadă, de-a lungul ierarhiei posturilor. PM, în general, este preocupat mai mult să-și planifice activitatea, să prevadă viitorul, practicând, de fapt, o planificare „cantitativă”. Acest model fiind specific, în general, unei firme mari, are tendința să se dezvolte mai mult în întreprinderile mici care, deja, s-au dezvoltat și tind către o talie mi mare.

În *organizația sincronică*, deciziile și controlul sunt foarte descentralizate iar PM nu este singurul care ia decizii. De astfel, fiecare, într-o astfel de organizație, acționează după cum că este mai bine pentru aceasta, iar PM caută să realizeze, cel puțin, un consens aparent al deciziilor adoptate. În aceste condiții, PM se adaptează „reactiv” la probleme, pe măsură ce acestea apar. Numeroase organizații sincronice se întâlnesc în mediu asociativ sau cooperativ.





UNIUNEA EUROPEANĂ



În condițiile unei *organizații nego-planificatoare*, PM abordează rațional și secvențial planificare, deciziile și controlul fiind mai degrabă descentralizate și negociate. Acesta este, de exemplu, cazul IMM în care se practică managementul participativ pe obiective.

Organizația întreprinzătorială adaptivă este foarte răspândită, cea mai mare parte a IMM fiind condusă după principiile sale. PM „întrupează” întreprinderea, centralizează deciziile, orchestrează punerea în practică a unei acțiuni și controlează ansamblul activității. Astfel, PM „nu prea are timp” să-și planifice activitățile iar, adesea, el nu crede în avantajele planificării și consideră că cel mai bun atu al întreprinderii sale este flexibilitatea. Totuși, o analiză mai aprofundată a IMM pune în evidență că nu puțini sunt cei PM caracterizați printr-o gândire previzionară, numiți și „întreprinzători strategici”. Deciziile și acțiunile acestora sunt influențate deseori de adoptarea unui anumit tip de strategie. Efectuarea unor schimbări strategice în cadrul IMM nu se poate realiza decât dacă se obține coerența între personalitatea puternică a patronului – manager, caracteristicile mediului și tipul de management adoptat.

Într-un proces de schimbare strategică, PM trebuie să aibă un rol motor în *adoptarea deciziilor*, micșorând în permanență diferența dintre viziunea pe care și-o formează despre mediu și poziția întreprinderii sale, pe de o parte, și realitatea strategică, pe de altă parte.

În opinia noastră, reacția la schimbare a PM din economia românească este deosebit de rapidă, însă nu întotdeauna interpretarea semnelor pieței este corectă și de aceea schimbarea aleasă poate să nu fie cea mai favorabilă. Principala cauză o reprezintă lipsa de timp în fundamentarea deciziilor. Majoritatea deciziilor adoptate de întreprinzătorii-manageri au un caracter intuitiv, fiind bazate pe un cumul de experiențe anterioare din care se extrage rapid esența cunoștințelor care conduc la alegerea deciziilor respective. PM este, la nivelul actual de dezvoltare IMM, mai mult un manager executant decât un manager comandant. El lucrează alături de subordonați în încercarea de a pune în aplicare deciziile pe care le-a adoptat. În majoritatea IMM de producție sau de prestări de servicii industriale, PM este un cadru tehnic, cu pregătire medie sau superioară, care știe și face mai mult decât ceilalți colaboratori sau angajați.

În accepțiunea noastră, managementul IMM trebuie să îndeplinească următoarele condiții simultan :

- ❖ Adoptarea deciziilor cruciale trebuie să aibă la bază o fundamentare științifică, dar, în același timp, trebuie să se facă foarte rapid;
- ❖ Existența unui manager puternic și hotărât, dar și formarea unei echipe de conducere competente și cu spirit de inițiativă;
- ❖ Manifestarea dorinței de asumare a riscurilor și de proliferare a inovării, dar și de a progresa într-o manieră accelerată.

Cei mai mulți experți ai IMM recomandă, chiar înainte ca acesta să se constituie, elaborarea unui „Plan de afaceri” (PA) care poate constitui baza viitoarei strategii ce va fi adoptată. Un PA este un document scris de viitorul întreprinzător, care cuprinde informații detaliate despre natura afacerii, produsele/serviciile oferite, clienți, concurenți, metodele de producție și de marketing, finanțare, precum și alte aspecte importante legate de afacerea propusă.

Timpul și cunoștințele necesare pregătirii PA depind, cel puțin, de complexitatea viitoarei afaceri, de puterea concurenței, de numărul părților implicate și de alți factori. PA îl ajută pe întreprinzător, după cum urmează:





UNIUNEA EUROPEANĂ



- să ia în considerare fiecare aspect al demersului propus;
- să obțină finanțare;
- să aibă un punct de plecare în aprecierea evoluției afacerii;
- să-și demonstreze credibilitatea față de partenerii săi (clienți, furnizori, creditori, personal).

Cerințele practicării unui management științific, atunci când ne referim la *sistemul organizatoric* al IMM, în opinia noastră, trebuie să vizeze, în primul rând, respectarea principiilor de bază ale organizării :

- *adaptarea structurii la creșterea firmei* : dacă la început, structura în formă de soare suplă și flexibilă, -caracterizată, mai ales, prin faptul că patronul-manager este centrul tuturor comunicațiilor, își asumă simultan responsabilitățile startegice și conducerea operațională- , se dovedește a fi eficientă pentru micro-întreprinderi, pe măsură ce firma evoluează trebuie să crească și gradele de formalizare și de complexitate a muncii;
- *formalizarea structurii organizatorice* fără ca aceasta să ducă la scăderea flexibilității firmei; în acest sens, se impune păstrarea unui climat care încurajează creativitatea și care permite redistribuirea mai ușoară a salariiilor pe diferite sarcini/activități atunci când este nevoie (de exemplu, în cazul unei firme producătoare de încălțăminte, deși producția este organizată în flux, poate exista o „echipă tampon” de muncitori înalt calificați care este folosită atunci când se realizează seria „0”, când au loc întreruperi accidentale cauzate de lipsa personalului sau când crește numărul de modele introduse în fabricație);
 - *alocarea resurselor umane* ca număr și pregătire în corelație cu adaptarea activităților firmei la un mediu aflat în permanentă schimbare; astfel, angajarea unor specialiști în marketing, în planificare sau în cercetare-inovare devine practic indispensabilă pentru a putea obține avantaje concurențiale legate de calitatea produselor sau de noutatea lor, de prețurile practicate etc. (de exemplu, în cazul unei firme de construcții în domeniul electric, au fost angajate persoane specializate în standardele ISO pentru a elabora un manual al calității necesare alinierii serviciilor/lucrărilor efectuate de firmă la nivelul ridicat al calității existent pe piață; în cazul firmei producătoare de încălțăminte, în vederea introducerii în fabricație de noi modele în concordanță cu linia modei din fiecare sezon, a fost angajat permanent un creator de profesie, cu experiență de peste 20 de ani în domeniul încălțămintei, pentru care s-a creat un birou special de creație);
 - *divizarea IMM* în unități „micro” ușor de administrat și de corelat, pentru care patronul-manager repartizează resursele de care dispune (materiale, financiare, umane, intangibile) în funcție de obiectivele stabilite în strategie; (de exemplu, la aceeași firmă de construcții în domeniul electric, pentru a se eficientiza și lărgii activitatea în teritoriu a fost creat un câmp de lucru autonom la circa 75 km de sediul central, reducându-se, astfel, cheltuielile de transport și cele de organizare; la întreprinderea de încălțăminte, atelierul 1 –de fețe pentru încălțăminte





funcționează autonom, având o echipă proprie de conducere; colaborarea între acest compartiment de producție și celelalte subdiviziuni organizatorice ale firmei nu este întotdeauna eficace, în condițiile în care comunicarea se face direct sau prin stație de emisie-recepție;

- *redefinirea relațiilor salariați-organizație-lider*, în sensul că acestea trebuie să contribuie la :
 - crearea unui mediu de lucru care să încurajeze creativitatea și reacția rapidă în realizarea unor proiecte de produse/lucrări, pe de o parte, dar și îmbunătățirea calității, întărirea disciplinei și creșterea responsabilității cu privire la procesul de adoptare a deciziilor, pe de altă parte;
 - facilitarea „suprapunerii” intereselor pe termen lung ale personalului firmei pe obiectivele organizației, astfel încât managementul practicat să fie susținut de încrederea salariaților în acțiunile managerilor;
 - dezvoltarea unor comportamente de cooperare între salariații și managerii de pe diferite niveluri ierarhice care au la bază un sistem de remunerare stimulat, corelat cu menținerea echilibrului între performanțele firmei pe termen scurt și cele pe termen lung;
 - mobilizarea tuturor resurselor/competențelor din cdrul firmei, altfel spus, a potențialului intern al firmei pentru punerea în practică cu succes a strategiei adoptate.

În ceea ce privește *sistemul informațional*, practica a demonstrat că IMM, deși dispun de suplețea de adaptare necesară pentru a sesiza maximum de oportunități, paradoxal, sunt lipsite de elementele de informare necesare strategiilor lor de dezvoltare. În cadrul IMM, informația nu este suficient tratată ca o veritabilă resursă. O schimbare de atitudine din acest punct de vedere, capitală, în opinia noastră, trebuie să caracterizeze profilul IMM competitive de mâine.

Supravegherea constantă sau veghea strategică a mediului reprezintă pentru managerul IMM una din sursele cele mai importante de actualizare a strategiei și de identificare a oportunităților. O IMM aflată obiectiv într-o permanentă „ascultare” și care își menține flexibilitatea, sesizează mai ușor oportunități ca găsirea unei clientele specifice, comercializarea unui produs nou etc., și realizează, astfel, corelația permanentă între schimbările din mediu/firmă sau semnale ale pieței.

Veghea strategică poate fi în întregime informală și atunci managerul IMM se limitează la supravegherea atentă a principalilor concurenți și la implicarea sa în activitatea sectorului în care firma activează, dar și formală, când managerul o abordează sistematic, în mod organizat și selectiv.

Efortul managerului de a selecta evenimentele din afara IMM este esențial în atingerea următorului obiectiv: utilizarea experienței cumulate pentru a depista, în sistemul său concurențial, evenimentele cu un grad mare de incertitudine, care în viitor ar putea să aibă un impact puternic asupra întreprinderii și să dea naștere altor evenimente importante.





Adaptarea sistemului informațional al unei IMM la cerințele „veghe” strategice, în accepțiunea noastră, nu se poate realiza decât dacă:

- Informația este considerată ca o resursă necesară permanent, chiar dacă nu este legată de rezolvarea unei probleme sau de reușita unui proiect.
- Nu se neglijează nici un tip de informare și, în același timp, se investește în informarea prospectivă.
- Se selecționează un anumit număr de „paliere” ale mediului.

Aceste recomandări au la bază necesitatea supravegherii continue a mediului, ceea ce implică imprimarea caracterului de resursă strategică sistemului informațional.

Pentru o IMM, în opinia lui M. Derenbourg, „inteligența economică constă în a da sens informațiilor disponibile din interiorul și exteriorul firmei și nu în a spiona concurenții”. În opinia aceluiaș autor, „inteligența economică” prezintă patru grade de accesibilitate la informații :

- ❑ **primar** – informațiile se caracterizează prin mare accesibilitate, raritate mai redusă (de exemplu, bilanțuri, indicatori financiari, indicatori sectoriali);
- ❑ **secundar** – informațiile prezintă accesibilitate ușoară sau medie, raritate medie (de exemplu studii economice de la Institutul Național de Cercetări Economice, raporte lunare și trimestriale de la Camera de Comerț și Industrie sau de la Comisia Națională de Statistică);
- ❑ **tactic (de teren)** – informațiile sunt caracterizate de accesibilitate dificilă și raritate sporită; informația este obținută pe bază de interviuri sau de comunicații directe și implică tratarea mai complexă (de exemplu, studii privind comportamentul consumatorilor);
- ❑ **strategic** – informațiile au accesibilitate extrem de dificilă, iar raritatea lor este deosebită; deseori, accesul la aceste informații depinde de jocurile de influență și de raporturile de forțe dintre agenții economici.

Împărtășind punctul de vedere al lui B. Saporta, apreciem că sistemul informațional al IMM depinde inevitabil de faptul că :

- ❑ ***IMM utilizează un avantaj variat, dar relativ „dezechilibrat” de surse de informare*** - Analiza acestor surse permite gruparea lor în trei categorii : ***primare*** – sindicate și confederații de sindicate, asociații profesionale, Comisia Națională de Statistică, Banca Națională a României, alte organisme; ***secundare*** – presa economică, presa specializată, cotidiene, radio-TV, diverse; ***tertiare*** – clienți, concurenți, furnizori, bănci. Indiferent de categoria sursei, informațiile pot fi obținute pe diverse căi, rezultând astfel o nouă tipologie a acestora: *informația albă* – disponibilă în reviste, ziare, baze de date, documente publice; *informația gri* – rezultatul conversațiilor private, a consultării unor documente care nu erau destinate să fie făcute publice; *informația neagră* – rezultatul diverselor tehnici de spionaj : ascultări telefonice, contracte false de angajare etc..

- ❑ ***IMM sunt, în ansamblu, destul de puțin satisfăcute de sursele de informare pe care le utilizează.*** Din discuțiile cu diverși întreprinzători a reieșit că : sindicatele ar putea furniza informații fiabile, precise și operaționale, dar au prea puține publicații; presa economică oferă informații mai puțin adaptate la realitate, cu un grad mare de generalitate și, chiar dacă acestea sunt bine prezentate, sunt adesea prea tehnice și prea dense;





UNIUNEA EUROPEANĂ



rapoartele Comisiei Naționale de Statistică sunt precise, dar rareori sunt structurate în conformitate cu necesitățile firmelor, fiind prea tehnice, dense și uneori neactualizate. Calitatea deciziilor de management se îmbunătățește pe măsură ce crește volumul datelor/informțiilor disponibile în cadrul organizațiilor, distanța care separă data/informația de decizie putând fi extrem de lungă atunci când cele două sisteme –informațional și decizional– nu sunt riguros corelate. Obținerea datelor/informațiilor este uneori, rezultatul hazardului, dar, de multe ori, corespunde unei intenții precise, managerii IMM punând în practică activități de cercetare/căutare a informațiilor sau de veghe strategică a mediului.

□ ***IMM dispun de un sistem de informare „conjunctural”, care se caracterizează simultan printr-o mare specificitate și o anumită diversitate.*** Specificitatea este legată de natura procedurilor de sesizare a informației, care sunt organizate rar într-un mod sistematic. Frecvența răspunsurilor date de managerii IMM de tipul „conducătorul obține orice informație” sau „toată lumea culege informații” demonstrează, de fapt, că procesul de colectare este aleatoriu, nefăcând distincție între tipurile de informații diferențiate pe problemele întreprinderii. Tema diversității apare atunci când managerii IMM sunt întrebați ce reprezintă pentru ei o informație de tip conjunctural, ei dând o multitudine de răspunsuri (unii se referă la evoluția sectorului de activitate, alții la contextul economic global, cei mai puțini considerând că este vorba de informații referitoare la cliențele lor).

În aceste condiții, pentru IMM „veghea strategică” trebuie să îndeplinească două roluri : acela de sensibilizare a conducerii cu privire la tendințele de evoluție a mediului (rol general); de suport funcțional pentru derularea activităților (rol operațional).

Având la bază antiteza „operațional – strategic”, putem stabili o relație directă între tipurile de decizii și caracteristicile informațiilor utilizate.

Sistemul informațional operațional tratează datele/informațiile interne cuprinse în documentele de tipul facturilor, bonurilor de consum, fișelor de magazie, ștatelor de salarii etc. care însoțesc operațiile legate de activitățile de aprovizionare, fabricație, desfacere s.a. Aceste informații sunt precise și numeroase, vizează un orizont de timp limitat și sunt de natură repetitivă.

Susceptibile de a fi tratate în timp real, aceste date/informații alimentează conducere operativă a oricărei întreprinderi.

Sistemele de informare strategică privilegiază datele/informațiile de origine externă, care au caracter prospectiv, dar sunt mai puțin detaliate și formalizate. În cazul IMM, deseori, conducerea operativă este suprapusă peste cea strategică, fiind concentrate amândouă la nivelul managerului general.

Subliniem faptul că deciziile economice se iau mereu în situații de informare imperfectă. Deoarece datele/informațiile trebuie să fie culese, prelucrate și transmise, în general informarea se dovedește a fi costisitoare.

Unii autori au avansat ipoteza conform căreia informarea, mai ales cea cu caracter operațional, se supune legii randamentelor descrescătoare, în sensul că valoarea informației suplimentare este în funcție de stocul de informații deja deținut. Dacă împărtășim acest raționament, vom observa că la un moment dat valoarea adăugată printr-o informație suplimentară egalează costul său de obținere. În aceste condiții, decidentul va avea interes să continue efortul său pentru informare, cel puțin până la acel moment.





Fără îndoială, acceptabilă când este vorba de informație operațională, legea randamentelor descrescătoare nu are deloc sens în domeniul strategiei, deoarece este dificil să se organizeze rațional colectarea informației în concordanță cu liniile generale pe care o firmă intenționează să acționeze. Totodată, o informație nu deține un potențial de valoare operațională sau strategică decât atunci când este susceptibilă să influențeze o decizie și, implicit, când managerii știu să o prelucreze.

Un sistem de informare strategică presupune activități similare cu cele ale sistemelor de informare, în general, și anume : colectarea, tratarea, memorizarea și difuzarea informațiilor.

Colectarea sau culegerea informațiilor capătă noi valențe prin identificarea evenimentelor/fenomenelor cu implicație strategică asupra activității firmei (de exemplu, apariția unor noi tehnologii în domeniu, organizarea unor târguri/expoziții internaționale, falimentul unor furnizori importanți etc.).

Spre deosebire de întreprinderile mari, în care managerii sunt nevoiți să delege sarcinile specifice legate de informare/veghe strategică, datorită complexității activităților specifice taliei mari, în IMM managerii generali sunt cei care își asumă responsabilitatea culegerii diferitelor informații și sesizarea semnalelor pieții. Frecvent, dificultățile care apar în activitatea IMM declanșează procesul de culegere a diferitelor informații. Practicând MS, managerii IMM sunt nevoiți să activeze un sistem informațional permanent, care să sesizeze anumite tendințe din cadrul și din afara IMM, chiar înainte ca acestea să se „materializeze”. Acest lucru nu se poate realiza decât dacă managerii IMM renunță la „supremația” informației și recurg la descentralizarea observațiilor legate de aprecierea incidențelor conjuncturii asupra activității întreprinderii și de previzionarea acțiunilor de întreprins.

În cazul sistemului de informare strategică, deși informațiile de origine externă sunt privilegiate în raport cu cele care provin din interiorul întreprinderii, acestea din urmă, în opinia noastră, nu trebuie neglijate, deoarece reprezintă baza sistemului „circulator” al firmei.

Când se **tratează** o informație, considerăm că managerul trebuie să verifice calitățile pe care aceasta le are – fiabilitate și relevanță, semnificație și capacitate de corelare cu celelalte informații deja existente în cadrul firmei. Problema interpretării informației se poate rezolva eficient numai pe baza „inteligenței” membrilor organizației.

Memorizarea informațiilor se realizează, cel mai adesea, cu ajutorul sistemelor informatice. Practica a demonstrat însă că o mare parte din sistemele cele mai performante se bazează, pe lângă bazele de date informatice, și de fișiere manuale și rețele de expertiză active. Când bazele/rețelele de date informatice au fost puse în practică, cele mai bune rezultate au fost obținute de cele simple și de talie mică.

Difuzarea informațiilor este mai eficace când se face mai rapid și cu un grad scăzut de formalizare.

Confruntate cu schimbările din ce în ce mai rapide ale mediului lor, multe dintre întreprinderile mari au creat compartimente sau posturi/funcții speciale care să supravegheze permanent evoluția acestuia. Opțiunile pentru aceste întreprinderi par să nu fie determinate nici de strategia întreprinderii, nici de caracteristicile sectorului de activitate din care fac parte (de exemplu, director planificare/director relații publice/director relații externe/director dezvoltare; serviciu planificare/serviciu de marketing și comunicare/serviciu relații externe/serviciu cercetare și inginerie ș.a.).

În cazul IMM, de cele mai multe ori, din cauza lipsei resurselor, dar și a importanței reduse pe care o acordă managerii „veghei” strategice, informarea nu este o activitate





UNIUNEA EUROPEANĂ



continuă și formalizată. Tocmai de aceea, în condițiile practicării MS, managerul IMM trebuie să se axeze pe exteriorul acesteia. Dacă cele din interior depind foarte mult de calitatea persoanelor cu care managerul general s-a înconjurat și de climatul creat în cadrul IMM, propice unei comunicări permanente șefi – subordonați, sursele din exterior, așa cum am mai arătat, sunt foarte variate și, paradoxal, își au originea, cel mai adesea, în acțiuni cotidiene (contacte zilnice sau periodice cu clienți, furnizori, bancheiri și personalul firmei, concretizate în conversații informale sau în reuniuni organizate cum sunt expozițiile, târgurile ș.a.; participări la seminarii, colocvii tehnice sau reuniuni profesionale; citirea unor publicații economice generale etc.).

Cea mai mare parte a observațiilor făcute la sediul firmelor analizate în studiile de caz ne îndreptătesc să afirmăm că managerul IMM nu este lipsit de mijloace proprii de informare privind mediul și rezultatele activității sale. Contrar opiniei unor specialiști, adesea, potrivit constatărilor noastre, informațiile de care dispune managerul unei IMM sunt de calitate superioară celor pe care le primește managerul unei organizații mari. Fiind permanent pe teren, grație observațiilor personale sau discuțiilor cu diverși parteneri (clienți, furnizori), aceste informații sunt constant reînnoite, conducătorul având flexibilitatea, datorită contactelor sale personale neîntrerupte, de a verifica validitatea constatărilor sale.

Strategia întreprinderii, în opinia lui Peter Drucker, trebuie să se bazeze pe informații privind piețele, clienții și concurenții, noile tehnologii din sectorul de activitate al întreprinderii și din alte sectoare adiacente, finanțele internaționale și mutațiile din economia mondială. Același autor, la a cărui optică subscriem și noi, susține că în sânul unei organizații nu se găsesc decât centre de costuri, singurul centru de profit fiind clientul solvabil care se găsește în mediul său. Tocmai de aceea este foarte important ca managerii să acorde o importanță considerabilă informațiilor din exteriorul IMM, care sunt deseori greu accesibile. Furnizorii de informații externe acceptați de IMM pot fi consultanții independenți sau firmele specializate de consultanță.

Adaptarea sistemului informațional al unei IMM la cerințele „veghe” strategice, în accepțiunea noastră, nu se poate realiza decât dacă:

□ **Informația este considerată ca o resursă necesară permanent, chiar dacă nu este legată de rezolvarea unei probleme sau de reușita unui proiect.** Realizarea unui studiu de piață înainte de lansarea unui nou produs sau de creșterea capacității de producție este o condiție esențială pentru a reduce riscul unui eșec. Cea mai mare parte a conducătorilor IMM găsesc că este dificil să aprecieze valoarea informației când aceasta are un caracter nonpunctual, adică nu corespunde rezolvării unei anumite probleme precise decizionale. Totuși informarea permanentă reprezintă pentru mulți specialiști resursa – cheie a competitivității și a performanțelor durabile în lumea economică de astăzi. Se face chiar „similitudinea” între flexibilitatea întreprinderii și competențele sale de „veghe” și de ascultare, mai ales în sectoarele sensibile din acest punct de vedere – sectoarele emergente (tehnica de vârf, activități dependente de modă ș.a.). Un alt argument în favoarea informării este adus de cazul întreprinderilor în dificultate, care reacționează prea târziu și prea lent când au de-a face cu o criză. Această carență este datorată incapacității managerului IMM de a distinge/evalua anumiți indicatori „în avans”. De obicei, el calculează valorile indicatorilor când este deja târziu pentru a acționa preventiv. Nici valorile unor indicatori calculați pe măsură ce criza se manifestă (scăderea numărului de comenzi, dificultățile legate de realizarea producției ș.a.) nu permit reducerea riscului crizei și, implicit, prevenirea apariției unor efecte negative.





□ **Nu se neglijează nici un tip de informare și, în același timp, se investește în informarea prospectivă.** De exemplu, supravegherea evoluției gradului de concentrare a clientelei va permite să se observe la timp existența dependenței strategice de un număr mic de parteneri comerciali. În circumstanțe favorabile (stabilitatea mediului, menținerea ratelor de schimb, ratele dobânzii scăzute) se pot identifica ușor tendințe care pot sta la baza unor previziuni ce se dovedesc a avea fiabilitate foarte ridicată. În condițiile actuale caracterizate, mai ales, de persistența unui mediu turbulent, informația cu cea mai mare valoare este cea care „privește spre viitor”. Problema care se pune este de a ști dacă IMM pot face față acestor condiții. Unele dintre caracteristicile lor – flexibilitatea, personalizarea raporturilor dintre salariați – constituie puncte forte ale acestora, dar există și slăbiciuni legate, în special, de informații și de tehnici de gestiune. Acestea pot fi eliminate sau atenuate prin accesul rapid și puțin costisitor la informație, grație apelării la băncile de date existente, prin utilizarea datelor stocate în microordinator pentru adoptarea deciziilor curente.

□ **Se selecționează un anumit număr de „palieri” ale mediului.** Indiferent de sectorul de activitate în care acționează IMM, aceasta trebuie să facă față factorilor de context specifici; poate fi vorba de previzionarea comportamentului unui concurent important, de ritmul de difuzare al unei „noutăți” tehnologice, de schimbările posibile în comportamentul de cumpărare al unui grup – țintă particular. Fiabilitatea unei strategii se bazează, esențialmente, pe capacitatea de a identifica problemele – cheie, pe a căror rezolvare se bazează succesul sau eșecul alegerilor făcute. Este greu de stabilit o listă exhaustivă cu prioritățile pe care PM trebuie să le aibă în vedere atunci când acționează într-o anumită direcție (de exemplu, în cea mai mare parte a sectoarelor de bunuri de consum, viitorul structurii de distribuție constituie un punct de plecare obligatoriu în reflecția prealabilă oricărei alegeri strategice pe termen lung).

Aceste recomandări au la bază necesitatea supravegherii continue a mediului, ceea ce implică imprimarea caracterului de resursă strategică sistemului informațional.

Comunicarea în interior și exterior, mai ales în condițiile unui mediu incert și schimbător, constituie o necesitate stringentă pentru întreprindere, atât pentru a-și crea o imagine favorabilă și a se face cunoscută, cât și pentru a putea realiza o cunoaștere și supraveghere permanentă a mediului său de acțiune, care să-i permită abordarea prospectivă a unor fenomene și tendințe cu impact semnificativ în planul managementului strategic și al funcționării sale și a evita astfel riscul unor percepții eronate și/sau sporadice, ce pot afecta calitatea actului decizional sau pot conduce la o abordare și rezolvare punctuală de situații, fără sau cu insuficientă relevanță în planul evoluției sale viitoare, așa cum s-a întâmplat frecvent în ultimii ani. Alături de resursele materiale și umane, **informația constituie, deci, o importantă resursă strategică a întreprinderii**, un capital intangibil cu impact atât în plan economic cât și managerial, ea reprezentând o potențială sursă de obținere a unui avantaj competitiv, dar și de performanță managerială, calitatea informației și modul de transmitere a acesteia influențând în măsură semnificativă calitatea procesului decizional și comunicarea în cadrul organizației. Convertită în competențe manageriale, informația se confirmă în prezent ca sursă majoră de autoritate și legitimitate decizională, iar puterea (autoritatea) formală devine tot mi mult inoperantă în lipsa unor informații coerente și pertinente [Dragomirescu,





UNIUNEA EUROPEANĂ



1996, p.431]. Ea mediază comunicarea și interacțiunea între indivizi la scara grupurilor și a organizației, constituind un factor al integrării acestora în organizație, dar și al organizației în mediul său de acțiune, prin schimburile informaționale reciproce cu acesta.

Prin urmare, **o premisă importantă pentru introducerea și extinderea managementului strategic în întreprinderile românești o constituie, fără îndoială, dezvoltarea sistemului informațional**, astfel încât acesta să fie capabil să asigure circulația informațiilor în ansamblul structural, să favorizeze comunicarea în interiorul și în afara întreprinderii, să furnizeze permanent conducerii acesteia informații privind evoluția și schimbările intra sau extraorganizaționale și, în consecință să contribuie la o mai bună fundamentare și fluidizare a procesului decizional în ansamblul său, la realizarea rapidă a adaptărilor și readaptărilor, a conexiunii inverse pe care o presupune practicarea unui management strategic eficient.

Perfecționarea sistemului informațional trebuie să se înscrie în ansamblul preocupărilor privind remodelarea sistemului de management al întreprinderilor ca un suport indispensabil al dezvoltării și aplicării metodelor și tehnicilor moderne de management, al conturării la nivelul acestora a unei viziuni strategice privind evoluția și dezvoltarea. Aceasta înseamnă că obținerea de avantaje competitive pe seama factorului informațional va depinde în mod decisiv de abilitatea întreprinderilor de a-și construi propriile baze de date și de a-și administra inteligent fondul de informații, utilizându-le eficient în procesul de formulare și implementare a strategiei, precum și de dezvoltarea infrastructurii în acest domeniu. Extinderea informatizării și constituirea la nivelul întreprinderilor a unor sisteme informatice integrate trebuie privită ca una din principalele direcții de perfecționare a sistemului informațional și de gestiune, ca o condiție absolut necesară desfășurării procesului de management strategic și adaptării rapide la schimbare, la exigențele impuse de accentuarea concurenței. De altfel, unii autori [Miller, 1998, p.28-35] sunt de părere că pentru o firmă, perioada cea mai propice pentru expansiunea informaticii, ca mod de perfecționare a sistemului său informațional, este aceea de declin, întrucât o face mai motivantă și mai receptivă la avantajele noii tehnologii.

Desigur, nivelul ridicat al costurilor – pe fondul situației financiare dificile cu care se confruntă multe din întreprinderile noastre – poate constitui o restricție importantă. De aceea, pentru depășirea sa este important ca restructurarea sistemului informațional și informatizarea să fie integrate în strategia de ansamblu a întreprinderilor și să constituie una din componentele actualului proces de restructurare ce se desfășoară în economia românească deoarece, într-un mediu economic caracterizat prin globalizarea piețelor și în condițiile în care societatea ce se prefigurează la orizontul mileniului trei este informațională, aceasta constituie una din condițiile indispensabile pentru asigurarea competitivității interne și internaționale a întreprinderilor și economiei românești, pentru viabilitatea lor în prezent și în viitor.

