MODALITĂŢI DE EFICIENTIZARE A MANAGEMENTULUI STRATEGIC AL FIRMEI (în baza firmei ÎI „EXPRES-CAZAC")

Cornelia PANICO

CZU: 005.21:334.72 panico.cornelia@gmail.com

Regardless of the nature, size or functionality of an enterprise, but also the relationship between internal and external environmental factors, the company's management can not achieve the expected efficiency and effectiveness unless it is based on a management strategy such as to capitalize on its potential and efficiency. The aim of this research is to identify the existing managerial issues within a small local agricultural company, to set up ways of strategic management improment as well as to propose a draft strategic project for further implementation.

Managementul strategic prin aplicarea metodelor sale este acel proces managerial prin care se încearcă să se asigure un echilibru dinamic permanent între forţele din mediul intern ale firmei şi cele din mediul extern care acţionează asupra ei [1].

În cadrul studiului, au fost aplicate etape şi practici de analiză relevante managementului strategic [2] în baza entităţii Întreprinderea Individuală „Expres-Cazac". Aşadar, ÎI „Expres-Cazac" este o afacere de familie, fondată în anul 1995. În portofoliul de activităţi se regăsesc urmatoarele activităţi: producerea cerealelor, vânzări cu amănuntul, producerea fructelor, prestarea serviciilor agricole (pentru parteneri dar şi pentru concurenţi). Experimentând acest business, propiretarii au ajuns la concluzia că agricultura de precizie şi tehnologia au devenit indispensabile. Or, sectorul agricol moldovenesc oferă un potenţial imens de dezvoltare şi agricultura de precizie reprezintă progresul şi viitorul pentru fermierii din Republica Moldova.

În baza metodei de *analiză a Funcţionalităţilor Firmei* s-a concluzionat că: funcţiunea financiară este bine dezvoltată, deoarece firma este capabilă să colecteze şi să utilizeze resurse, să gestioneze şi să execute controlul resurselor financiare (accesează credite, profitul îl direcţionează în activitatea de producţie, are sistem de evidenţă a resurselor etc.). Funcţiunea operaţională (de producţie) la fel este bine dezvoltată, aşa cum firma dispune de competenţe de producţie, de parc de utilaj tehnologic cu capacitate de lucru înaltă, dispune de depozite, are capacitatea de a asigura calitatea şi de a gestiona costurile de producţie (prin respectarea termenilor agrotehnologici). Funcţiunea de resurse umane este slab dezvoltată, din cauza capacităţii manageriale reduse şi lipsei forţei de munca, iar funcţiunea de cercetare-dezvoltare nu este utilizată aşa cum aceasta este asigurată prin intermediul furnizorilor.

Mediul extern al afacerii a fost analizat prin aplicarea Analizei PEST pentru a determina factorii-cheie care introduc limitări / bariere în activitatea întreprinderii.

Astfel, s-a ajuns la urmatoarele concluzii: *există un grad ridicat de instabilitate politică, care determină un sprijin guvernamental și grad de intervenție redus pentru firmele autohtone agricole; se atestă acces limitat la piețele de desfacere a producției agricole, în special la piețele externe de desfacere; concurența neloială și lipsa unei fiabile strategii naționale pentru domeniul agricol este prezentă; prezența migrației excesive a forței de muncă din domeniul agricol, care generează lipsa personalului tehnic calificat; capacitățile organizatorico-manageriale și financiare reduse ale firmelor autohtone din domeniul agricol în ce privește modernizarea și retehnologizarea proceselor de producție sunt evidențiate.*

Rezultatele sintetizate ale *modelului Celor 5 forțe după M.Porter* pentru întreprinderea analizată ÎI „Expres-Cazac” demonstrează că: firma întreprinde efortui de a utiliza agricultura de precizie și tehnologia performantă, de a-și consolida parcul de tehnică agricolă și baza tehnico-materială, de a moderniza procesele organizatorice de producție în cadrul întreprinderii, de a folosi îngrășăminte și fertilizanți performanți, de a investi eficient modestele mijloace financiare disponibile; astfel, se atestă o perspectivă a eficientizării activităților de afaceri. Deși firma este mică, își diversifică afacerea în bază de produs (cereale, fructe, servicii, vânzări cu amănuntul) și astfel reușește să gestioneze riscurile în afaceri, în vederea minimizării acestora. Astfel, clienții au o putere de negociere ridicată, noii intrați, furnizorii și rivalitatea între competitorii existenți au o puterea medie de influență, iar produsele de substituție au o putere scăzută.

Formularea și elaborarea strategiei de dezvoltare a firmei se propune a fi realizată în baza integrării rezultatelor analizelor propuse și activităților de eficientizare întreprinse pe anterior, utilizându-se abordarea calitativă a analizei SWOT. Se constată că întreprinderea analizată se situează în cadranul *strategiei generice max-max*.

Identificarea problemei manageriale reprezintă o direcție semnificativă de eficientizare a activității firmei și rezidă în eficientizarea procesului de management al întreprinderii [3]. În acest context, ÎI „Expres-Cazac” fiind o mică firmă are posibilități limitate de ordin organizatorico-managerial în ce privește dezvoltarea și eficientizarea procesului de management al firmei, în particular a procesului de management strategic; deci, reiese că sistemul de management al firmei este subdezvoltat. Firma este condusă de către administratorul / directorul întreprinderii, care exercită atât funcția de manager general, cât și funcţia de contabil. În asemenea condiții se constată că nu sunt premisele, resursele și potențialul organizatorico-managerial necesar pentru realizarea în toată complexitatea sa a procesului de management al întreprinderii, inclusiv a procesului de management strategic. Din aceste considerente, elementele procesului de management sunt realizate secvențial și discontinuu, în măsura posibilităților și abilităților pe care le deține managerul întreprinderii. Această situație este identificată de către managementul științific drept *„deficiențe manageriale”* ale micii firme, care generează *„problemele creșterii”* micii firme.

Din această perspectivă s-au elaborat următoarele *direcţii strategice de dezvoltare a activităților de afaceri* ale întreprinderii ÎI „Expres-Cazac”: c*ontinuarea dez-*

voltării / modernizării bazei tehnico-materiale; eficientizarea activităţii de producţie a întreprinderii pe baza micşorării / optimizării costului de producţie; diversificarea serviciilor oferite de către firmă altor întreprinderi cu producţie identică; eficientizarea afacerii prin identificarea de noi furnizori şi clienţi pentru firmă, care vor pune la dispoziţie preţuri avantajoase la materie primă şi vacanţe de plată favorabile; dezvoltarea sectorului de desfacere; dezvoltarea sectorului de desfacere direct către clienţi, evitarea intermediarilor; identificarea dimensiunii de prelucrare a producţiei şi transformare în produs finit, prin colaborarea, inclusiv în bază de proiecte, cu cercetători ştiinţifici în domeniu; dezvoltarea accesului firmei la pieţele străine de desfacere, prin intermediul asocierii la diverse asociaţii de producători agricoli; dezvoltarea continuă a capacităţii manageriale a întreprinderii prin dezvoltarea mediului intern al întreprinderii şi a sistemului de management, prin stabilirea de relaţii cu specialiştii în domeniu în vederea creşterii culturilor cu o productivitate înaltă şi menţinerii calităţii solului; căutarea şi participarea/atragerea diverselor proiecte investiţionale la întreprindere, în baza implementării şi utilizării continue a activităţilor de management al proiectelor; eficientizarea afacerii firmei prin implementarea tehnologiei „No-till”.

Tehnologia „No-till” este una inovativă de prelucarae a solului, ca component al agriculutirii conservative, care are ca rezultate teoretice următoarele puncte forte: *economie de carburanţi şi lubrifinaţi (cu 25-30%); reducerea consumului de îngrăşăminte cu până la 50%; modernizarea parcului de inventar agricol şi uzura redusă a tractoarelor şi a maşinilor agricole; timp redus de prelucrare a solului, micşorarea costurilor forţei de muncă; majorarea productivităţii cu până la 25%.*

***Referinţe*:**

1. NICOLESCU, O., VERBONCU, I. *Management*. Bucureşti: Editura Economică, 1997.
2. BĂCANU, B. *Tehnici de analiză în managementul strategic*. Iasi: Polirom, 2007.
3. RUSU, C. *Management strategic*. Iaşi: Polirom, 1998, p.318-356.

Recomandat
***Marian JALENCU**, dr., conf. univ.*