

# ANALIZA MEDIULUI EXTERN ȘI INTERN AL FIRMEI

**Autor : conf.univ. Margareta VÎRCOLICI, conf.intr. Aliona LÎȘÎ  
Zinaida SCUTARI**

Universitatea Tehnică a Moldovei

***Abstract :** Managementul strategic incearca sa realizeze o armonizare intre mediul extern al firmei si cel intern, urmarind permanent fenomenele interne si externe, prezente si viitoare. Pentru a intelege presiunile externe pe care le suporta firma, este necesar in primul rand definirea mediului si evidentierea componentelor sale specifice, asa cum au fost identificate de diversi specialisti. In opinia lui Phillip Kotler, mediul firmei, pe care acesta il numeste "global" poate fi definit ca fiind "ansamblul factorilor si fortelor externe intreprinderii care sunt in masura sa-i afecteze acesteia maniera de dezvoltare". Mai orientata spre notiunea de piata, definitia mediului extern al firmei asa cum este vazuta de catre englezii Hill si Sullivan este urmatoarea: "mediul firmei consta in acei factori ce scapa controlului sau imediat si care sunt capabili sa-i influenteze relatiile cu partenerii de mediu".*

**Cuvinte cheie:** micromediu, macromediu, resurse, fenomene, analiza, cultura organizationala, .

## **1. Analiza mediului extern al firmei .**

Orice firma, indiferent de marimea sa sau de alte caracteristici este afectata, intr-o masura oarecare de modificarile ce survin in mediul sau ambient. Mediul extern nu are aceeași fizionomie pentru toate firmele dintr-un anumit spatiu economico-geografic. Fiecare dintre firmele apartinătoare unui mediu extern "comun" percepe in mod diferit presiunile exterioare , in functie de profilul , marimea, notorietatea dobandita si politica pe care o promoveaza. In orice caz, in structura mediului se disting mai multe componente , cu pozitii si grade de semnificatie variabile de la o firma la alta. Cu timpul, notiunile de mediu "imediat" sau specific si de mediu "largit" s-au "extins", le-au luat locul conceptele de micromediu, respectiv macromediu.

**Micromediul firmei** - cuprinde acei factori externi care influenteaza in mod direct, nemijlocit firma, iar aceasta poate exercita un anumit control asupra lor, influentand la randul ei prin actiuni specifice configuratia micromediului. Dintre fortele micromediului identificam urmatoarele, grupate in trepte structurale, astfel: **furnizorii unei firme**- sunt acei factori economici de mediu care ii confera acesteia resursele necesare pentru desfasurarea propriei activitati. Cand spunem resurse ne referim la toata tipologia lor: materiale, umane sau financiare. Astfel, furnizorii trebuie priviti nu numai in acceptiunea lor traditionala, ci si ca prestatori de servicii private sau publice sau furnizori de resurse umane; **consumatorii finali si intermediarii**-acestia pot fi reuniti sub conceptul de clienti ai firmei, adica acele persoane juridice sau fizice carora firma le ofera produsele sau serviciile sale; **reselerii (revanzatori)**, sunt firmele care au rolul de a face produsele (mai) usor accesibile consumatorului final, fie deoarece acesta se gaseste la distanta de producator, fie din alte motive legate de politicile de distributie ale acestuia. Din aceasta categorie fac parte angrosistii, detailistii, micii comercianti, agentii de vanzari sau orice alta forma de intreprindere al carei scop este distribuirea produselor altei firme; **distribuitorii fizici** , sunt operatorii depozitelor de marfuri si firmelor de transport si shipping. De acestia depinde respectarea termenelor de livrare catre reselleri sau utilizatorii finali, precum si pastrarea in conditii bune a marfurilor in timpul transportului; **Concurentii**-spre deosebire de categoriile de factori externi prezentate, respectiv furnizorii si clientii firmei, concurentii nu se afla in contact nemijlocit cu aceasta, dar ii marcheaza relatiile cu mediul exterior.

**Macromediul firmei**- cuprinde un set de variabile care impreuna formeaza un cadru guvernate de urmatoarii factori: factorii economici, factorii tehnici si tehnologici, factorii socio-culturali, factorii politico-legislativi si factorii naturali. **Mediul economic**-cuprinde un ansamblu de factori de natura economica: rata dobanzii, rata inflatiei, cursul de schimb valutar, rata somajului, nivelul productivitatii muncii, politica fiscala, fluctuatia preturilor; **Mediul tehnologic**- cuprinde elemente care definesc tehnologia actuala (un ansamblu de procese prin care input-urile se combina pentru a se obtine produse si/sau servicii). Orice modificare tehnologica are impact major asupra firmei, asupra conceptiei sale despre piata. Astazi noile tehnologii ajung foarte repede in productie generand noi produse, creandu-se simultan cu acestea si nevoia

pentru consumul lor. **Mediul socio-cultural** cuprinde modele de comportament individual si de grup, la care se adauga si factorii demografici. Factorii socio-culturali de multe ori au influenta directa asupra firmei: atitudinea fata de munca, stilul de viata, securitatea sociala, nivelul educational, problemele sociale, migratia, sunt doar cativa dintre acestia. **Mediul politico-legislativ** reprezinta cadrul legal si politic in care exista firma. Cadrul legal se refera la ansamblul legilor si reglementarilor juridice, iar cadrul politic se refera la sistemul relational creat intre puterea politica si lumea afacerilor. Acest mediu are o influenta deosebita asupra firmei asigurand un climat de stabilitate politica si legislativa, cu rol major in incurajarea afacerilor (sau descurajarea lor) si implicit in asumarea sau evitarea unor riscuri de catre firme. Asadar, mediul firmei nu este organizat pentru a raspunde viziunii si intereselor acesteia, ci dimpotriva, multe componente ale mediului ii pot fi potrivnice si de aceea firma este cea care trebuie sa se adapteze permanent la schimbarile de mediu, iar adaptarea presupune in primul rand cunoastere si informatie.

## **2. Analiza mediului intern al firmei**

Mediul intern al firmei este alcatuit din elemente asupra carora aceasta are o influenta determinanta si teoretic, un control total. Studiarea mediului intern al firmei urmareste identificarea resurselor de care dispune si determinarea gradului de realizare al strategiei alese. Resursele de care dispune firma, modul de conversie a acestora, eficienta cu care sunt transformate in produs finit genereaza prosperitatea acesteia si implicit posibilitatea de adaptare rapida la schimbare. Principalele tipuri de resurse existente la nivelul unei firme sunt: resurse financiare; resurse fizice; resurse umane; resurse organizationale; resurse tehnologice. **Resursele financiare** sunt cele mai importante deoarece genereaza si celelalte categorii de resurse. Au in vedere veniturile proprii, posibilitatea acestora de generare, capacitatea de imprumut, sursele suplimentare care pot fi atrase. De cele mai multe ori aplicarea acestei strategii este conditionata de resursele financiare existente la nivel de firma. **Resursele fizice** se refera la gradul de dotare a firmei cu echipamente, constructii, instalatii, precum si la input-uri. **Resursele umane** au in vedere calitatea personalului de executie si de management, motivarea, gradul de implicare in realizarea obiectivelor, creativitatea etc. **Resursele organizationale** se refera in primul rand la structura organizatorica, gradul de centralizare si formalizare a acesteia, sistemul informational, coordonarea si controlul la nivelul firmei. **Resursele tehnologice** sunt cele care scot in evidenta eficienta utilizarii tipurilor de resurse prezentate anterior; reprezinta de fapt combinatia acestora, asigurand interfata cu piata. Includ drepturile de proprietate intelectuala, marcile, patentele, etc. In ceea ce priveste competentele functionale la nivelul firmei, sunt urmarite acele atribute ale acesteia care pot genera avantaje competitive pe termen lung din urmatoarele domenii: productie, marketing, cercetare-dezvoltare, personal si financiar, la care se adauga unele aspecte legate de stilul de conducere si de cultura organizationala.

**In domeniul productiei**, principalele atribute care pot genera avantaje competitive sunt:

- \*capacitatea de productie, respectiv structura optima pentru dotarea cu echipamente, constructii;
- \*dotarea tehnica, respectiv masura in care firmele dispun de tehnologie de varf in domeniu;
- \*productivitatea si eficienta utilizarii factorilor de productie;
- \*calitatea productiei, urmarindu-se asigurarea nivelului de calitate cerut de consumator;
- \*costurile de productie, urmarindu-se minimizarea acestora, cu mentinerea nivelului de calitate si rentabilitate economica;

**In domeniul comercial**, principalele atribute sunt:

- \* evaluarea functiei comerciale globale;
- \* pozitionarea pe piata, respectiv cunoasterea produsului realizat sau crearea unui produs imbunatatit sau nou care sa satisfaca cerintele acestora;
- \* mijloacele si eficacitatea logisticii;

- \* tehnici de distributie utilizate;
- \* coerența mix-ului de marketing cu strategia firmei.

**In domeniul cercetării-dezvoltării** principalele competente sunt:

- \* selecția produsului și tehnologiei, cu referire directă la amplasare, tehnologia utilizată, forța de muncă;
- \* proiectarea, respectiv conceperea produsului, tehnologiei, etc.;
- \* înlocuirea tehnologiei existente cu una nouă plecând de la așa-numitul fenomen de discontinuitate tehnologică, cu implicații strategice;
- \* aprecierea modului în care activitatea de cercetare-dezvoltare asigură realizarea de noi produse și tehnologii sau perfecționarea celor existente.

**In domeniul personal** competentele principale se referă la:

- \* modalitatea de proiectare a posturilor, urmărindu-se asigurarea corelației între performanțele economice ale firmei și satisfacția în munca a salariaților;
- \* recrutarea și selecția personalului, respectiv folosirea unor metode și tehnici adecvate, în condițiile în care din punct de vedere strategic cea mai mare importanță o prezintă recrutarea persoanelor de înaltă calificare și a managerilor de varf;
- \* măsura în care se asigură perfecționarea continuă a resurselor umane, în condițiile în care cerințele postului sunt dinamice, mai ales în privința sarcinilor de realizat;
- \* evaluarea performanței și gradul de motivare a personalului știut fiind faptul că dezvoltarea și motivarea resurselor umane asigură viitorul firmei;
- \* respectarea legislației în domeniul resurselor umane.

**In domeniul financiar** competentele principale se referă la:

- \* modul de colectare a resurselor financiare, din surse proprii, atrase sau împrumutate, fiecare în parte cu o serie de consecințe asupra rezultatelor ulterioare;
- \* gradul de utilizare a resurselor financiare, adică modul în care sunt transformate în alte categorii de resurse, știindu-se că pentru existența în fază inițială a oricărei firme sunt necesare resursele umane și financiare (care ulterior sunt investite în mijloace fixe și circulante necesare procesului de producție);
- \* controlul resurselor financiare din punct de vedere strategic interesând existentul la un moment dat (lunar, trimestrial, anual)

**Stilul de conducere.** Reprezentat de ansamblul atitudinilor și comportamentelor managerului în relațiile cu personalul, stilul de conducere influențează decisiv performanțele firmei. Folosirea unui stil de conducere adecvat, existența unui set de aptitudini specifice în relațiile cu oamenii, contribuie la creșterea coeziunii de grup, la întărirea responsabilității în realizarea obiectivelor, la asigurarea premiselor pentru realizarea satisfacției în munca și implicit la generarea unor avantaje competitive în raport cu concurența. Se acordă atenție deosebită modului de adoptare a deciziilor, autorității manageriale precum și procesului de control, respectiv caracteristicilor acestuia.

## **Cultura organizationala**

Personalitatea distincta a oricarei firme este conferita de cultura organizationala. Problematika legata de cultura organizationala este deosebit de importanta pentru existenta unei firme (se apreciaza ca firmele de succes sunt cele care se caracterizeaza printr-o cultura organizationala bogata). Cultura organizationala reprezinta un ansamblu structurat al rezultatelor materiale si spirituale ale firmei, integrand un sistem de valori si convingeri care este cultivat si transmis sistematic in randul membrilor sai si in afara unitatii respective. Este elementul de mare stabilitate pentru firma si ca atare necesita atentie deosebita in procesul de formulare si reglementare a unei strategii. Elementele majore prin care este identificata cultura unei firme sunt: mituri, ritualuri, simboluri, la care se adauga norme de comportament fata de salariatii sau consumatori si alte aspecte relationale.

Cultura organizationala poate fi analizata prin prisma urmatoarelor caracteristici: gradul de identificare a membrilor cu firma; accentul pus pe grupuri in cadrul firmei; focalizarea atentiei asupra oamenilor; coeziunea firmei; modul de exercitare a controlului; toleranta riscului; criteriile de recompensare; tolerarea conflictelor; finalitatea mijloacelor; focalizarea asupra sistemelor deschise. Specialistii in domeniu apreciaza ca intelegerea culturii organizationale va facilita implementarea strategiei. Analiza culturii firmei trebuie sa tina cont in primul rand de normele de comportament existente si de valorile impartasite la nivel de firma. Oricum, un lucru este sigur, trebuie sa existe punere de acord intre cultura firmei si strategia care urmeaza a fi aplicata.

## **Bibliografie**

1. *B. Bacanu- Management strategic, Ed. Teora, 1997*
2. *T. Zorletan, E. Burdus, G. Caprarescu- Managementul organizatiei, Ed. Economica, 1998*
3. *Belu, N. Management strategic, Editura Independenta Economica, Pitesti, 2006 pag. 66*
4. *M. Porter, Avantajul concurential, Editura Teora, Bucuresti, 2001, pag. 26*
5. *M. Nanes, Managementul strategic al intreprinderii si provocarile tranzitiei" Ed. All Beck, Bucuresti, 2000, pag. 77*
6. *Belu, N.- Management strategic, Editura Independenta Economica, Pitesti, 2006.*