

**ELABORAREA STRATEGIEI DE DEZVOLTARE A  
ÎNTRERINDERII SENS MEDIA SRL**

**Masterand:**

**Lupei Dragoș**

**Coordonator:**

**Țurcan Rina  
Conf. univ, dr.**

**Chișinău, 2021**

**Ministerul Educației și Cercetării  
Universitatea Tehnică a Moldovei  
Facultatea Inginerie Economică și Business  
Departamentul Economie și Management**

**Admis la susținere  
Șef departament:  
Țurcan Rina, dr., conf. univ.**

\_\_\_\_\_”\_\_\_\_\_ 2021

# **ELABORAREA STRATEGIEI DE DEZVOLTARE A ÎNTRERINDERII SENS MEDIA SRL**

**Teză de master**

**Masterand:**

**Lupei Dragoș, AA-201M**

**Coordonator:**

**Țurcan Rina,  
dr., conf. univ.**

**Chișinău, 2021**

## **Adnotare**

### **la teza de master**

**Masterand:** Lupei Dragoș

**Tema tezei:** Elaborarea strategiei de dezvoltare a întreprinderii SENS MEDIA SRL

**Structura tezei:** Lucrarea constă din cuprins, lista tabelor, lista figurilor, lista abrevierilor, introducere, trei capitole, concluzii, bibliografie și conține 61 de pagini, 16 figuri, 11 tabele, 31 referințe și două anexe.

**Cuvinte-cheie:** strategie, management strategic, tehnologia informației, indicatori de performanță, agile.

**Scopul cercetării** constă în identificarea rolului și importanței planificării strategice în companii.

**Obiectivele cercetării** presupun analiza conceptelor teoretice cu referire la strategie, planificare strategică și management strategic; analiza literaturii de specialitate privind evoluția conceptului de strategie, clasificarea și tipologiile de strategii existente; analiza aspectelor practice și a instrumentelor utilizate în domeniul elaborării strategiilor și planificării strategice; analiza și rolul sectorului TIC în Republica Moldova; analiza economico-financiară a activității unei companii din industria IT; elaborarea strategiei de dezvoltare a unei companii din industria IT și identificarea măsurilor de îmbunătățire a performanțelor prin prisma planificării strategice.

**Metodele de cercetare aplicate** la realizarea lucrării au fost atât de natură calitativă, prin intermediul organizării interviurilor și focus grupurilor și prin cercetarea extensivă a literaturii de specialitate. De asemenea, au fost utilizate și metode de cercetare cantitative, precum analiza datelor statistice disponibile și cercetarea secundară utilizând sursele de date existente.

## **Annotation**

### **of the master's thesis**

**Master student:** Lupei Dragoş

**Thesis topic:** Elaboration of the development strategy for SENS MEDIA enterprise

**Thesis structure:** The paper consists of a table of contents, a list of tables, a list of figures, a list of abbreviations, an introduction, three chapters, conclusions, a bibliography and contains 61 pages, 16 figures, 11 tables, 31 references and two appendices.

**Keywords:** strategy, strategic management, information technology, performance indicators, agile.

**The research aims** to identify the role and importance of strategic planning in companies.

**The objectives of the research** involve the analysis of theoretical concepts regarding strategy, strategic planning and strategic management; analysis of the literature on the evolution of the concept of strategy, classification and typologies; analysis of practical aspects and tools used in the field of strategy development and strategic planning; analysis and role of the ICT sector in the Republic of Moldova; financial and economic analysis of the activity of a company in the IT industry; developing the growth strategy of a company in the IT industry and identifying measures to improve performance in terms of strategic planning.

**The research methods applied** for the paper were qualitative, through the organization of interviews and focus groups and the extensive research of available literature. Quantitative research methods were also used, such as the analysis of available statistical data and secondary research using existing data sources.

## CUPRINS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>LISTA TABELELOR .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>LISTA FIGURILOR, GRAFICELOR, DIAGRAMELOR ȘI SCHEMELOR.....</b>                                 | <b>9</b>  |
| <b>LISTA ABREVIERILOR.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>INTRODUCERE.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>1. ABORDĂRI TEORETICO-CONCEPTUALE PRIVIND MANAGEMENTUL STRATEGIC .....</b>                     | <b>12</b> |
| 1.1 Evoluția și definirea conceptului de strategie .....  | 12        |
| 1.2 Tipologia strategiilor .....  | 13        |
| 1.3 Planificarea strategică – un instrument indispensabil în managementul modern .....            | 20        |
| <b>2. ANALIZA REZULTATELOR ECONOMICO-FINANCIARE A ACTIVITĂȚII COMPANIEI “SENSMEDIA SRL” .....</b> | <b>26</b> |
| 2.1 Rolul sectorului TIC în dezvoltarea economiei naționale .....                                 | 26        |
| 2.2 Caracteristica companiei SENS MEDIA SRL .....   | 34        |
| 2.3 Indicatorii economico-financiari ai activității „SENSMEDIA” SRL .....                         | 35        |
| 2.4 Analiza SWOT a companiei SENS MEDIA SRL .....   | 44        |
| <b>3. ELABORAREA STRATEGIEI DE DEZVOLTARE PENTRU COMPANIA SENS MEDIA .....</b>                    | <b>47</b> |
| 3.1 Argumentarea strategiilor adecvate companiei SENS MEDIA SRL .....                             | 47        |
| 3.2 Stabilirea obiectivelor strategice în vederea dezvoltării companiei SENS MEDIA .....          | 47        |
| 3.3 Resursele necesare implementării strategiei de dezvoltare a companiei SENS MEDIA .....        | 58        |
| <b>CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI.....</b>  | <b>60</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIE .....</b>   | <b>61</b> |
| <b>ANEXA 1.....</b>   | <b>63</b> |
| <b>ANEXA 2.....</b>   | <b>67</b> |

## INTRODUCERE

În societatea actuală axată pe inovare, întreprinderile trebuie să răspundă rapid la schimbările care au loc. Din această cauză a devenit foarte populară ideea precum că necesitatea dezvoltării unei strategii este ceva de modă veche, demodat iar companiile nu mai pot planifica cu încredere, cum o făceau înainte, astfel mediu de afaceri modern care este extrem de volatil cu accent pe agilitate, adaptabilitate și flexibilitate, face ca asemenea abordare să fie depășită. Departe de a planifica ceva pe termen lung, liderii în afaceri cred că strategia este un lux pe care nu și-l pot permite și trebuie în mod constant să încerce lucruri noi, să lanseze numeroase inițiative, să urmărească diverse oportunități, fără a crea avantaje pe termen lung. Cu toate acestea, o cercetare recentă al unității de afaceri de consultanță strategică a companiei de consultanță PricewaterhouseCoopers(PwC) indică faptul că există o legătură puternică dintre strategie și performanță într-o organizație, și pe departe de-a nu fi relevantă, strategia, cel puțin pentru cei care o elaborează corect, este un indicator destul de bun asupra performanței întreprinderii [1].

Dezvoltarea strategiei necesită timp și resurse alocate, fiindcă succesul și sustenabilitatea unei afaceri depind de o strategie bine elaborată și calitatea realizării acesteia. În caz contrar, performanța companiei are de suferit, atunci când strategiile adoptate nu sunt coerente, iar executarea acestora având deseori mai mult efecte negative, decât pozitive. Totodată, angajamentul continuu în executarea unei strategii, reprezintă factorul cheie ca întreprinderea să prospere, iar acele companii care investesc timp și efort în această direcție tind să obțină rezultate economice net superioare celorlalți.

Economia de piață face ca întreprinderile să își desfășoare activitatea în condițiile unei competiții puternice, iar necesitatea unei viziuni pe termen lung este indispensabilă. Acestea trebuie să creeze un avantaj competitiv real, bazat pe lucrurile pe care compania le face cel mai bine decât oricine altcineva. O strategie de afaceri eficientă va permite organizației să prezică și să răspundă cerințelor în schimbare ale pieței actuale. Analizând și revizuind nevoile și așteptările clienților, companiile pot identifica mai bine noi tendințe ale pieței și își pot adapta strategia la necesitate.

Astfel, elaborarea strategiei rămâne a fi un element crucial pentru ca afacerea să își atingă obiectivele pe termen lung. În lipsa unei viziuni și a unor obiective clar definite, o organizație va avea dificultăți să stabilească direcția în care se îndreaptă, ce resurse trebuie să fie alocate și unde să își concentreze eforturile pentru a obține un avantaj competitiv ca în final aceasta să prospere.

## BIBLIOGRAFIE

1. **Strategy&**. Our leading research on strategy. *Strategy&*. [Online] 2019. [Cited: Octombrie 1, 2021.] <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/unique-solutions/capabilities-driven-strategy/approach/research-on-strategy.html>.
2. **Strategic Thinking Institute**. The Origin of Strategy . *Strategic Thinking Institute*. [Online] Strategic Thinking Institute, 1 Iulie 2020. <https://www.strategyskills.com/the-origin-of-strategy/>.
3. **Alfred D. Chandler, Jr.** *Strategy and Structure*. Cambridge : The MIT Press, 1969. ISBN.
4. **Loizos Heracleous**. *Strategy and Organization - Realizing Strategic Management*. Cambridge : Cambridge University Press, 2003. doi:10.1017/CBO9780511615313.007.
5. **Quinn, James Brian**. *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood : R.D. Irwin, 1980.
6. **Ansoff, H. Igor**. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York : McGraw-Hill, 1965.
7. **Corporate Finance Institute**. Ansoff Matrix . *Corporate Finance Institute*. [Online] <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/ansoff-matrix/>.
8. **Hofer, Charles W și Schendel, Dan**. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. s.l. : West Group, 1978.
9. **Mintzberg, Henry**. *Patterns in Strategy Formation*. s.l. : Management Science, 1978. Vol. 24.
10. **Mintzberg, Henry și Waters, James A**. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*. 1985, Vol. 6, 3, pg. 257-272.
11. **Porter, Michael E**. *Towards a dynamic theory of strategy*. s.l. : Wiley, 1991. Vol. 12.
12. **Hodgetts, Richard M**. A conversation with Michael E. Porter: A “Significant Extension” toward operational improvement and positioning. *Organizational Dynamics*. 1999, Vol. 28, 1.
13. **Porter, Michael E**. *How Competitive Forces Shape Strategy*. s.l. : Harvard Business Review, 1979.
14. **MindTools**. Porter's Five Forces . *MindTools*. [Online] [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_08.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm).
15. **Ștefănescu, Daniela și Silvestru, Maria**. Balanced Scorecard - instrument de planificare strategică. *Romanian Statistical Review*. 2012, 2.
16. **Norton, David P. și Kaplan, Robert S**. *The Strategy-Focused Organization*. s.l. : Harvard Business Press, 2001.
17. **Gates, Linda Parker**. Agile Strategy: Short-Cycle Strategy Development and Execution. *Software Engineering Institute - Website*. [Online] 25 Iunie 2018. <https://insights.sei.cmu.edu/blog/agile-strategy-short-cycle-strategy-development-and-execution/>.
18. **Definitions.net**. What does Business agility mean? *Definitions.net*. [Online] Definitions.net. [https://www.definitions.net/definition/Business agility](https://www.definitions.net/definition/Business%20agility).
19. **Highsmith, Jim și Fowler, Martin**. *The agile manifesto*. s.l. : Software Development Magazine, 2001.
20. **Highsmith, Jim**. *Agile software development series*. Boston : Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc., 2002. ISBN:978-0-201-76043-9.
21. **Santiago, Comella-Dorda , Lohiya, Swati și Gerard, Speks**. An operating model for company-wide agile development. *McKinsey website*. [Online] McKinsey, 3 Mai 2016.

<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/an-operating-model-for-company-wide-agile-development>.

22. **Inman, R. Anthony, și alții.** Agile manufacturing: Relation to JIT, operational performance and firm performance. *Journal of Operations Management*. 2011, Vol. 29, 4.

23. **Scrum Alliance.** STATE OF SCRUM 2017-2018. *Scrum Alliance*. [Online] [https://www.scrumalliance.org/ScrumRedesignDEVSite/media/ScrumAllianceMedia/Files and PDFs/State of Scrum/2017-SoSR-Final-Version-\(Pages\).pdf](https://www.scrumalliance.org/ScrumRedesignDEVSite/media/ScrumAllianceMedia/Files and PDFs/State of Scrum/2017-SoSR-Final-Version-(Pages).pdf).

24. **Handscorn, Christopher, și alții.** An operating model for the next normal: Lessons from agile organizations in the crisis. *McKinsey & Company*. [Online] McKinsey & Company, 25 Iunie 2020. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/an-operating-model-for-the-next-normal-lessons-from-agile-organizations-in-the-crisis>.

25. **International Telecommunication Union.** CORE LIST OF ICT INDICATORS. *International Telecommunication Union*. [Online] Martie 2016. [https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/coreindicators/Core-List-of-Indicators\\_March2016.pdf](https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/coreindicators/Core-List-of-Indicators_March2016.pdf).

26. **Moldova IT Park.** Despre noi - Moldova IT Park. *Moldova IT Park*. [Online] <https://moldovaitpark.md/about-us-ro>.

27. **Parlamentul Republicii Moldova.** Legea nr.77 din 21.04.2016. *Registrul de stat al actelor juridice*. [Online] 21 Aprilie 2016.

[https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=121327&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=121327&lang=ro).

28. —. Legea Nr. 179 din 21.07.2016 cu privire la întreprinderile mici și mijlocii. *Registrul de stat al actelor juridice*. [Online] 21 Iulie 2016.

[https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=105839&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=105839&lang=ro).

29. **Medallia.** Net Promoter Score. *Medallia*. [Online] <https://www.medallia.com/net-promoter-score/>.

30. **Qualtrics.** What is CSAT and how do you measure it? *Qualtrics*. [Online] <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/what-is-csat/>.

31. **Netigate.** eNPS Employee Net Promoter Score – how engaged are your employees? *Netigate*. [Online] <https://www.netigate.net/articles/human-resources/enps-how-engaged-are-your-employees/>.