

CUPRINS

Prefață	15
PARTEA I	
PROIECTAREA UNUI SISTEM DE PILOTAJ PERFORMANT	17
<i>Capitolul 1</i>	
<i>PILOTAJUL ÎNTREPRINDERII. TIPURI DE PILOTAJ PENTRU O CONDUCERE PERFORMANTĂ</i>	19
1.1. Definirea conceptului de pilotaj al întreprinderii. Clasificarea pilotajului întreprinderii după diferite criterii	21
1.2. Pilotajul de tip adaptiv și cel de tip integrativ. Caracteristicile principale ale acestora.....	28
1.3. Caracterul complex al pilotajului global. Tendința evoluției acestuia de la caracterul determinist la caracterul nedeterminist	29
1.4. Pilotajul strategic – formă particulară superioară a managementului strategic.....	31
Rezumat	35
Concepte și noțiuni cheie.....	36
Subiecte de discuție	36
<i>Capitolul 2</i>	
<i>PRINCIPIILE DE BAZĂ ALE PROIECTĂRII UNUI SISTEM DE PILOTAJ</i>	37
2.1. Introducere	39
2.2. Realizarea unui decupaj strategic al întreprinderii și descentralizarea reflexiei strategice	40
2.2.1. Realizarea decupajului strategic	40
2.2.2. Conceptul de „vocație profesională“ a întreprinderii de a executa un ansamblu de activități, ca bază a stabilirii domeniilor de activitate strategică.....	40
2.2.2.1. Definirea conceptului și importanța acestuia	40

2.2.2.2. Conceptul de domeniu de activitate strategică și legătura acestuia cu conceptul de vocație profesională a întreprinderii	43
2.2.2.3. Determinarea domeniilor de activitate strategică în funcție de vocația profesională a întreprinderii	45
2.2.2.4. Locul și rolul domeniilor de activitate strategică în cadrul activității de ansamblu a întreprinderii și avantajele creării acestora	50
2.2.3. Descentralizarea reflexiei strategice	51
2.3. Proiectarea și punerea în funcțiune a unui sistem de pilotaj care să țină seama de particularitățile întreprinderii și posibil de a fi schimbat în avantajul întreprinderii în raport cu evoluția factorilor din mediul înconjurător	52
2.4. Prevederea prin sistemul de pilotaj a unor procese suplă și lejere, repetabile în timp	56
2.5. Organizarea și stimularea personalului pentru obținerea de informații potențial utile, pentru activitatea întreprinderii, din mediul înconjurător	58
2.6. Prevederea folosirii de metode și tehnici variate în procesul de pilotaj pentru adoptarea deciziilor	60
Rezumat	61
Concepte și noțiuni cheie	62
Subiecte de discuție	62

Capitolul 3

PROIECTAREA UNUI SISTEM DE PILOTAJ ADECVAT CA BAZĂ A DESFĂȘURĂRII UNUI PILOTAJ EFICIENT.....

3.1. Definirea conceptului de sistem de pilotaj și etapele proiectării acestuia	65
3.2. Componentele cu caracter general ale unui sistem de pilotaj. Definirea acestora	66
3.2.1. Prezentarea componentelor cu caracter general (ale așa-numitului nucleu dur) care sunt comune sistemelor de pilotaj ale tuturor întreprinderilor	66
3.2.2. Definirea componentelor cu caracter general (ale nucleului dur) ale unui sistem de pilotaj	68
3.2.2.1. Reflexia strategică	68
3.2.2.2. Planificarea plurianuală	71
3.2.2.3. Elaborarea bugetelor de venituri și cheltuieli	72
3.2.2.4. Proiectarea modului de efectuare a controlului în cadrul sistemului de pilotaj care se adoptă	73
3.2.2.5. Formarea și motivarea personalului	74
3.2.2.6. Adoptarea unui mod de informare eficient privind evenimentele din mediul înconjurător în cadrul proiectării unui sistem de pilotaj	76

3.2.2.6.1. Componentele sistemului de informare	76
3.2.2.6.2. Concepția unui sistem de informare după metoda AXIAL folosită în pilotajul întreprinderilor.....	78
3.3. Caracteristicile variabile ale unui sistem de pilotaj. Proiectarea sistemului de pilotaj ținând seama de interdependența dintre atributele întreprinderii și caracteristicile variabile ale acesteia	79
3.3.1. Considerații introductive	79
3.3.2. Atributele întreprinderii și influența lor asupra caracteristicilor variabile	80
3.3.2.1. Talia și gradul de complexitate al întreprinderii	80
3.3.2.2. Determinarea caracteristicilor variabile în raport cu situația financiară a întreprinderii	82
3.3.2.3. Caracteristicile variabile și echilibrul portofoliului de activități	82
3.3.2.4. Cultura de întreprindere ca atribut cu mare influență asupra caracteristicilor variabile.....	83
3.3.3. Atributele domeniilor de activitate strategică și influența lor asupra caracteristicilor variabile.....	84
3.3.3.1. Atributele domeniilor de activitate strategică	84
3.3.3.2. Gradul de turbulență al mediului înconjurător	84
3.3.3.3. Durata de viață a investițiilor	86
3.3.3.4. Ciclul de viață al produselor și gradul de maturitate al acestora	87
3.3.3.5. Sistemele de pilotaj ale întreprinderilor concurente și influența lor asupra caracteristicilor variabile	88
3.3.3.6. Sistemul de pilotaj și partea de piață deținută.....	88
3.4. Rolul și concepția conducătorului întreprinderii privind proiectarea unui sistem de pilotaj și aplicarea acestuia	89
3.5. Sistemul de pilotaj și animatorul acestuia.....	91
Rezumat	95
Concepte și noțiuni cheie	96
Subiecte de discuție	96

PARTEA A II-A

FACTORII CARE CONTRIBUIE LA APLICAREA SISTEMULUI DE PILOTAJ PROIECTAT ȘI LA REALIZAREA PERFORMANTELOR ACESTUIA.....	97
--	-----------

Capitolul 4

DETERMINAREA STRATEGIEI ȘI POLITICII ÎNTRERPRINDERII PRIN PILOTAJUL GLOBAL	99
---	-----------

4.1. Definirea conceptelor de bază legate de strategia și politicile întreprinderii	101
---	-----

4.2. Sfera de aplicare, desfășurarea resurselor, caracteristica distinctivă și sinergia	103
4.3. Modelul elaborării unei strategii economice	104
4.4. Tipurile de strategii care pot fi luate în considerație pentru pilotajul global al întreprinderii	109
Rezumat	111
Concepte și noțiuni cheie	111
Subiecte de discuție	112

Capitolul 5

STRATEGII ECONOMICE DE CREȘTERE INTERNĂ ȘI DE CREȘTERE EXTERNĂ

5.1. Introducere	115
5.2. Strategiile de creștere internă.....	115
5.2.1. Definirea conceptului de strategie de creștere internă. Avantaje și dezavantaje	115
5.2.2. Orientările comerciale și opțiunile financiare ca factori determinanți ai adoptării strategiei de creștere internă.....	117
5.2.2.1. Strategiile de creștere internă bazate pe orientări comerciale.....	117
5.2.2.2. Adoptarea strategiilor de creștere internă pe baza opțiunilor de finanțare. Procedee de finanțare	120
5.3. Strategii de creștere externă.....	124
5.3.1. Definiție și clasificare.....	124
5.3.2. Strategia de creștere externă pe orizontală	124
5.3.3. Strategii de creștere externă prin integrare pe verticală.....	126
5.3.4. Strategia de diversificare	127
Rezumat	129
Concepte și noțiuni cheie	130
Subiecte de discuție	130

Capitolul 6

ALEGEREA TIPULUI DE ÎNTRINDERE	131
6.1. Tipologia întreprinderilor și trăsăturile caracteristice ale acestora.....	133
6.2. Întreprinderea ca obiect al pilotajului global. Abordarea întreprinderii prin prisma școlilor materialiste, personaliste și sistemice.....	138
6.2.1. Întreprinderea ca obiect al pilotajului global	138
6.2.2. Abordarea întreprinderii prin prisma școlilor materialiste, personaliste și sistemice	140
6.3. Întreprinderea multinațională.....	143

6.3.1. Strategia de internaționalizare și întreprinderea multinațională ca rezultat al aplicării acesteia.....	143
6.3.2. Structura și conducerea unei întreprinderi multinaționale.....	145
6.4. Regruparea întreprinderilor.....	146
6.4.1. Procedee de regrupare.....	146
6.4.2. Constituirea de grupe de întreprinderi și de conglomerate de întreprinderi și creșterea concentrării producției ca urmare a regrupării	149
6.4.3. Instrumente de regrupare a întreprinderilor	153
6.4.4. Regruparea întreprinderilor prin negocieri între conducerile întreprinderilor	155
Rezumat	156
Concepte și noțiuni cheie	157
Subiecte de discuție	158

Capitolul 7

DETERMINAREA STRATEGIEI SCHIMBĂRII ÎN CADRUL ÎNTEPRINDERILOR

7.1. Importanța și necesitatea adoptării și aplicării unei strategii de schimbare. Conceptul de schimbare.....	161
7.2. Felul schimbărilor, procesul de schimbare și strategia de realizare a schimbărilor	163
7.3. Necesitatea adoptării unor strategii de schimbare de către întreprinderile românești și domeniile principale ale acestora pentru a fi viabile într-o economie de piață	165
7.4. Strategii de schimbare radicală. Tipurile principale. Etapele de elaborare a strategiei.....	167
7.5. Realizarea dezvoltării organizaționale prin aplicarea strategiilor de schimbare	170
7.6. Abordarea metodologică a procesului de ameliorare a activității.....	171
Rezumat	172
Concepte și noțiuni cheie	173
Subiecte de discuție	174

Capitolul 8

DIAGNOSTICAREA ACTIVITĂȚII ÎNTEPRINDERII

8.1. Necesitatea diagnosticării activității; criteriile de performanță și indicatorii care pot fi folosiți.....	177
8.2. Diagnosticarea activității sub raport financiar	180
Rezumat	187
Concepte și noțiuni cheie	188
Subiecte de discuție	188

Capitolul 9

GENERAREA ALTERNATIVELOR STRATEGICE	189
9.1. Aspecte metodologice privind generarea alternativelor strategice	191
9.2. Metode și tehnici care pot fi folosite pentru generarea alternativelor strategice	192
9.2.1. Folosirea conceptelor de ciclu de viață în generarea strategiilor. Ciclul de viață al produselor, ciclul de viață al piețelor și ciclul de viață al tehnologiei	192
9.2.1.1. Ciclul de viață al produsului.....	192
9.2.1.2. Gruparea alternativelor strategice în raport cu faza ciclului de viață al pieței și cu poziția concurențială existentă pe piață.....	194
9.2.1.3. Curba ciclului de viață a tehnologiei ca factor de generare a alternativelor strategice.....	196
9.2.1.4. Generarea unor alternative strategice care să evite pierderile strategice. Elaborarea de alternative strategice care să conducă la eliminarea pierderilor strategice	197
9.2.2. Folosirea matricelor de analiză strategică în procesul de generare a alternativelor strategice	199
9.2.2.1. Tipurile principale de matrice de analiză strategică posibile de folosit pentru generarea alternativelor strategice.....	199
9.2.2.2. Matricea „Creștere – Parte de piață“ elaborată de Centrul de Consultanță Boston (matricea BCG)	200
9.2.2.3. Modelul General Electric – McKinsey „Poziție concurențială – Interesul afacerilor“	204
9.2.3. Generarea strategiilor în funcție de constrângerile câmpului concurențial în care își desfășoară activitatea o întreprindere care execută un singur fel de produs sau dispune de o unitate strategică de afaceri	206
9.2.4. Folosirea matricei avantajului de competiție pentru generarea alternativelor strategice	209
9.2.5. Strategii de dezvoltat în condițiile posibilității apariției unor evenimente neprevăzute.....	210
Rezumat	211
Concepte și noțiuni cheie	211
Subiecte de discuție	212

Capitolul 10

PROFILUL DIRECTORULUI – ROLUL ȘI IMAGINEA SA ÎN PILOTAJUL ÎNTRINDERII	213
10.1. Definirea conducătorului și a rolului său în pilotajul întreprinderii	215

10.2. Sfera calităților, cunoștințelor și aptitudinilor conducătorului	218
10.3. Tipuri și stiluri de conducere	221
10.3.1. Definirea conceptului de influență ca factor esențial în comandă și definitiv pentru tipurile și stilurile de conducere.....	221
10.3.2. Stiluri de conducere	223
10.3.3. Tendințe moderne în stilurile de conducere	229
10.4. Utilizarea timpului de lucru al cadrelor de conducere	230
10.5. Pregătirea, perfecționarea, promovarea și evaluarea cadrelor de conducere	233
10.6. Consiliul de administrație și directorul general ca factori ai unui pilotaj eficient	239
10.6.1. Consiliul de administrație.....	239
10.6.2. Directorul general al întreprinderii și rolul lui în pilotajul modern. Contractul de management și alegerea directorului general.....	240
10.6.2.1. Directorul general și rolul lui în pilotajul modern.....	240
10.6.2.2. Selectarea managerilor întreprinderilor în condițiile încheierii unui contract de management.....	242
10.6.2.2.1. Selectarea managerilor	242
10.6.2.2.2. Drepturile și obligațiile managerilor și ale societăților comerciale potrivit contractului de management.....	244
10.6.2.2.3. Obiectivele și criteriile de performanță prevăzute prin contractul de management	245
10.7. Crearea condițiilor de muncă necesare managerilor pe baza principiilor ergonomice	245
Rezumat	247
Concepte și noțiuni cheie	250
Subiecte de discuție	251

Capitolul 11

MIJLOACE ȘI TEHNICI CARE POT FI UTILIZATE ÎN ACTIVITATEA DE CONDUCERE ȘI DE PILOTAJ

11.1. Necesitatea promovării și folosirii metodelor și tehnicilor moderne de conducere. Clasificarea acestora	255
11.2. Metode moderne utilizate în pilotajul întreprinderii pe baza unor concepte dinainte stabilite	257
11.2.1. Metoda conducerii prin sistem	257
11.2.2. Metoda conducerii prin obiective.....	258
11.2.3. Metoda conducerii prin excepții.....	259
11.3. Metode de conducere bazate pe teoria dinamicii de grup.....	260
11.3.1. Considerațiuni introductive	260
11.3.2. Brainstorming-ul	260

11.3.3. Metoda Delbecq	261
11.3.4. Metoda Delphi	261
11.3.5. Sinectica	262
11.3.6. Matricea descoperirilor.....	263
11.3.7. Reuniunea Phillips 66.....	264
11.3.8. Reuniunea panel	265
11.3.9. Metoda scenariilor	265
11.4. Teoria deciziei și aplicarea ei în pilotajul întreprinderilor.....	268
11.4.1. Introducere în teoria deciziei	268
11.4.2. Deciziile care pot fi adoptate în pilotajul întreprinderilor și modul de elaborare a acestora.....	270
11.4.3. Criterii de optimizare a deciziilor în condiții de certitudine, risc sau incertitudine.....	272
11.5. Folosirea modelelor economico-matematice în pilotajul întreprinderilor.....	276
11.5.1. Noțiunile de model și modelare și clasificarea modelelor	276
11.5.2. Modelarea matematică a proceselor economice.....	277
11.5.3. Modelele schematice; definire, clasificare	279
11.6. Simularea economică	281
11.6.1. Noțiune și clasificare	281
11.6.2. Construcția unei simulări și desfășurarea acesteia	282
11.7. Fundamentarea deciziilor întreprinderii prin folosirea prognozei și a prevederii	284
11.7.1. Importanța prognozei cererii pentru fundamentarea volumului producției; noțiunea de prognoză și de prevedere; tipuri de prognoză.....	284
11.7.2. Metode de prognozare a cererii	285
11.7.3. Măsurarea erorii prognozei	287
11.7.4. Folosirea metodei descompunerii seriilor de timp și a modelelor multiplicative și aditive pentru estimarea cererii.....	287
11.7.5. Folosirea modelelor cauzale în prognoza cererii.....	287
11.7.6. Prognozarea cererii cu ajutorul calculatoarelor electronice	288
11.8. Metode performante de organizare a producției folosite pe plan mondial și în România în pilotajul întreprinderilor	288
11.8.1. Considerații introductive	288
11.8.2. Metoda „Just in Time“ (exact la timp)	289
11.8.2.1. Definierea metodei	289
11.8.2.2. Metoda „Just in Time“ în cadrul sistemului de producție	289
11.8.2.3. Metoda „Just in Time“ aplicată în afara sistemului de producție	290
11.8.3. Folosirea metodei Kanban.....	293

11.8.4. Reducerea stocurilor de producție prin folosirea metodelor Just in Time (exact la timp) și Kanban	295
11.8.5. Folosirea metodelor M.R.P. (Planificarea resurselor necesare în fabricație), M.R.P.O. (Metoda de reaprovizionare a producției), M.R.P. ₁ (Metoda de reglare a producției) și M.R.P. ₂ (Managementul resurselor de producție) în fundamentarea programelor de aprovizionare și de producție	298
11.8.6. Organizarea celulară a fabricației	301
11.8.7. Modelul de organizare a producției elaborat de Institutul Național de Standarde și Tehnologie (NIST) din S.U.A.	303
11.8.8. Producția integrată prin calculator (Computer Integrated Manufacturing – C.I.M.)	304
11.8.9. Folosirea metodei analizei valorii în proiectare	306
11.8.10. Folosirea metodologiei D.F.M.A. (Design for Manufacturing and Assembly – Concepție pentru Fabricare și Asamblare)	307
11.8.11. Gestiunea calității	308
11.8.12. Cercurile de calitate	308
11.8.13. Diagrama Ishikawa (în coadă de pește) sau diagrama „cauze-efect“	309
11.8.14. Metoda Poka-Yoke (Luarea în verificare a erorilor)	310
11.8.15. Metoda SMED (Single Minute Exchange of Die – Un singur minut de schimbare a seriei de fabricație)	311
11.8.16. Metoda ABC	312
11.9. Audit managerial	313
11.9.1. Controlul intern și auditul managerial. Rolul și importanța lor în cadrul întreprinderii. Definirea acestora	313
11.9.2. Domeniile auditului managerial	314
11.9.2.1. Auditul financiar	314
11.9.2.2. Auditul operațional	315
11.9.3. Principiile generale ale auditului financiar și operațional și fazele principale ale unei misiuni de audit	316
11.9.3.1. Principiile auditului	316
11.9.3.2. Misiunea de audit și fazele realizării acestuia	317
11.9.4. Persoanele care execută auditul	319
11.9.5. Folosirea informației în activitatea de audit	320
11.9.6. O aplicație a auditului în domeniul social	320
11.9.6.1. Importanța și tipurile auditului social	320
11.9.6.2. Metodologia auditului social	321
11.9.6.2.1. Cuprinsul metodologiei. Etapele și fazele acesteia	321
11.9.6.2.2. Particularități ale auditului social în domeniul formării cadrelor în faza de evaluare a riscurilor, privind diagnosticul și recomandările	323

11.10. Tabloul de bord – instrument al pilotajului întreprinderii	324
11.10.1. Locul și rolul tabloului de bord în sistemul de informare al unei întreprinderi	324
11.10.2. Definirea conceptului de Tablou de bord. Calitățile și cerințele care trebuie asigurate.....	325
11.10.3. Rațiunile întocmirii unui Tablou de bord. Modalități de prezentare.....	327
11.10.4. Elaborarea și punerea în aplicare a tablourilor de bord.....	331
11.11. Evaluarea sistemelor de conducere și organizare	334
Rezumat	345
Concepte și noțiuni cheie.....	346
Subiecte de discuție	347
 Capitolul 12	
IDENTIFICAREA FACTORILOR DE OBȚINERE A PERFORMANȚELOR ȘI A EXCELENȚEI.....	
12.1. Introducere	351
12.2. Factorii de obținere a performanței în pilotajul întreprinderii	352
12.3. Cultura de întreprindere ca factor de realizare a performanței în cadrul unui pilotaj eficient.....	354
12.3.1. Cultura de întreprindere ca factor de realizare a performanței.....	354
12.3.2. Conceptul de cultură de întreprindere. Componentele acesteia	355
12.3.3. Dezvoltarea și schimbarea culturii de întreprindere	360
12.4. Pilotajul întreprinderii și leadershipul.....	361
12.4.1. Conceptul de leadership. Rolul acestuia în realizarea unui pilotaj performant	361
12.4.2. Tipuri de abordări ale leadershipului.....	362
12.4.3. Conceptul de lider carismatic și leadership transformațional și rolul lor în pilotajul întreprinderilor	371
12.5. Factorii și metodele de obținere a excelenței și care conduc la performanțe superioare în activitatea întreprinderii.....	372
12.5.1. Factorii de excelență în activitatea întreprinderii	372
12.5.2. Aplicarea metodei „Multiplelor zerouri“	374
12.6. Metoda OPT (Tehnologie optimizată de producție – Optimized Production Tehnology)	375
Rezumat	377
Concepte și noțiuni cheie.....	379
Subiecte de discuție	380
Bibliografie	381