

Prefață

Criza financiară din 2008–2009 a fost succedată de o lungă recesiune globală. A urmat apoi o perioadă de volatilitate și incertitudine economică pe care o trăim și astăzi și care ne va însoți multă vreme de acum încolo.

Am scris cartea *Consultanță și Management. Soluții pentru criză* cu scopul de a furniza managerilor și celor care studiază mediul de business, trei categorii de informații reunite în același volum: efectele recesiunii asupra companiilor, modele și tehnici de analiză pentru problemele create de recesiune și soluții care au avut succes sau, cel puțin, par a fi promițătoare în depășirea dificultăților.

De la început m-a preocupat utilitatea acestei lucrări. Am încercat să văd lumea prin ochii managerilor și am accentuat trei caracteristici ale volumului.

În **primul** rând, relevanța. Era clar că trebuia să aleg teme, probleme și exemple cât mai apropiate de experiențele prin care trec firmele în perioadele dificile.

În al **doilea** rând, am încercat să imprim un anumit caracter analitic. Nu pot spune că am creat concepte sau teorii noi, dar am selectat acele concepte, teorii și tehnici analitice care s-au dovedit utile în toate vremurile, indiferent dacă timpurile au fost bune sau rele. Aproape întotdeauna, momentele dificile ale companiei pot fi depășite mai ușor dacă managerii se întorc la teorii și principii economice și manageriale consacrate. De regulă, aceste teorii sunt legate de nume mari precum I. Ansoff, A. Chandler, P. Drucker, Ph. Kotler, K. Ohmae, M. Porter, I. Peters, R. Waterman, F. Wiersema și mulți alții pe care îi veți întâlni în această carte.

În al **treilea** rând, m-a preocupat caracterul aplicativ. Mi s-a părut de departe lucrul cel mai dificil. Desigur, este important să reamintim firmelor că trebuie să-și analizeze strategiile, să descopere calea cea mai bună prin care pot crea valoare pentru consumator și să caute în permanență resorturile privind profitabilitatea sustenabilă. Cu toate acestea, companiile ar dori să afle mai mult. Au nevoie de informații despre cum să procedeze, ce strategii sunt potrivite și ce strategii nu funcționează pe o piață marcată de incertitudine. Cu alte cuvinte, vor soluții. Este firesc. Când lucrurile merg într-o direcție greșită, cu cât avem mai multe alternative decizionale, cu atât suntem mai bine protejați de eroare și mai puțin dependenți de noroc.

Mulțumiri

Mai mulți oameni au contribuit direct sau indirect la apariția acestei cărți.

Multe idei cuprinse în acest volum au apărut în urma activității mele de consultanță și a numeroaselor întâlniri cu manageri și organizații din domenii diverse: bănci, activități financiare, energie electrică, companii farmaceutice, produse de larg consum, tehnologie sau servicii. Le sunt recunoscător tuturor interlocutorilor anonimi, pentru contribuția lor. Gratitudinea mea se îndreaptă, de asemenea, spre publicațiile periodice *The Economist*, *Bloomberg Business Review*, *Harvard Business Review*, *Ziarul Financiar*, *Capital* și *Business Magazin*. Am găsit în paginile lor cazuri exemplare, care m-au ajutat în ilustrarea unor idei din această carte.

Mai mulți recenzenți anonimi, specialiști în marketing, economie sau management, au citit diverse părți din manuscris. Le mulțumesc pentru sugestiile lor.

Mulțumiri speciale se cuvin asistentelor mele de la IRSOP, Liliana Guriță și Silvia Cherbeleată, pentru verificarea și revizuirea multiplă a manuscrisului, după nenumărate cercetări și adăugări. Îi mulțumesc Liliane Guriță pentru aportul tehnic, dar și pentru verificarea critică a unor pasaje din conținutul manuscrisului.

Apariția acestui volum a fost posibilă și datorită unor oameni care lucrează nemijlocit în lumea cărților. *Agenția Livia Stoia* se îngrijește de mulți ani de aparițiile mele editoriale. Îi mulțumesc Lievei Stoia pentru finețea analizelor editoriale și pentru sugestiile înțelepte care au deschis drumul cărții spre publicare.

Colaborarea mea cu editura *Prior* a fost deosebit de reconfortantă. Aș vrea să le mulțumesc în mod deosebit domnului Ion Arzoiu, directorul editurii, și domnișoarei Diana Cîmpeanu, redactorul cărții, pentru profesionalismul lor și pentru eforturile depuse în activitatea complexă de editare a acestei cărți.

Autorul

INTRODUCERE

1. INTRODUCERE

Subiectul cărții

Punctul de plecare al cărții îl reprezintă constatarea că firmele economice continuă să se confrunte cu aceste dificultăți majore:

- Cerere slabă pentru produse și servicii;
- Volatilitatea piețelor;
- Dificultatea estimării de către manageri a riscurilor decizionale;
- Acces dificil la finanțare bancară;
- Viața scurtă a strategiilor de afaceri;
- Dispariția factorilor care altă dată asiguraseră succesul firmei;
- Consumatori care își schimbă frecvent opțiunile și comportamentul;
- Orientarea masivă a clienților către produse ieftine.

Inițial, răspunsul managerilor la criză părea să fie exact ce trebuie: prudență crescută în adoptarea deciziilor, reducerea producției, tăierea costurilor, restrângerea comenzilor către furnizori, scăderea ratei investițiilor de capital, subțierea bugetelor de marketing și publicitate, suspendarea proiectelor de dezvoltare și altele, în notă similară.

Astăzi nu mai suntem așa de siguri că măsurile erau corecte. În orice caz, ele nu au redus prea mult expunerea firmelor la incertitudine și turbulență.

Inevitabil, tot mai mulți manageri au început să caute soluții noi pentru efectele crizei și să regândească modalitatea generală prin care își administrează afacerea. Acum se încearcă o înțelegere mai bună a clienților, evaluarea atentă a influențelor din mediul exterior firmei, inovarea produselor și adaptarea lor la schimbările pieței. Dar multe încercări sunt sporadice, timide sau bazate mai degrabă pe bunul simț sau pe tatonări empirice, decât pe teorii și principii economice sau manageriale.

Totuși, în activitatea mea de consultanță, am remarcat o creștere continuă a preocupării firmelor pentru managementul incertitudinii. Cartea încearcă să vină în întâmpinarea acestei nevoi.

Conținutul cărții

Cartea analizează zece domenii de care depinde în mod esențial capacitatea firmelor de a-și crea valoare și de a-și asigura un avantaj competitiv. Aceste domenii sunt:

1. Piața
2. Strategia
3. Competiția
4. Veniturile
5. Produsul
6. Prețul
7. Distribuția
8. Comunicarea
9. Organizația
10. Măsurarea performanței

Cele zece domenii includ în total 37 de capitole, sau teme specifice de business, dezvoltate pe larg. Mai precis, fiecare dintre cele 37 de capitole cuprinde trei părți:

1. *Problema*
 - Definește domeniul;
 - Analizează impactul crizei asupra domeniului;
 - Identifică informațiile necesare firmei pentru a depăși dificultățile.
2. *Instrumente de analiză*
 - Prezintă în detaliu instrumente de analiză managerială, statistică, economică, sociologică și psihologică pentru obținerea informației;
 - Descrie natura informațiilor care se obțin.

3. *Soluții manageriale*

- Familiarizează cititorul cu teorii și cercetări la zi despre activitatea managerială în perioadele de criză;
- Prezintă exemple de soluții pentru îmbunătățirea afacerii în perioadele de dificultate.

Analizele cuprinse în capitolele cărții sunt ilustrate prin cazuri concrete, mai scurte decât studiile de caz din textele economice, dar relevante pentru problematica analizată.

Beneficii pentru cititor

Cartea combină date și concluzii din economie, management, marketing și cercetare de piață. Ea se adresează mai multor categorii de cititori, încercând să satisfacă interesele lor particulare.

Managerii firmelor economice de la toate nivelurile pot utiliza cartea ca pe un ghid de clarificare a situațiilor cu care se confruntă și ca pe o resursă cu idei punctuale pentru situațiile descrise. Temele cuprinse în carte se adresează în egală măsură atât consultantilor de management, cât și specialiștilor de marketing.

Cadrelor didactice și studenții din domeniul economic, de management, marketing și MBA găsesc în carte analize practice, exemple de caz și soluții operaționale care pot completa pregătirea lor teoretică și îi pot ajuta să se conecteze la realitatea vie a mediului de afaceri.

Antreprenorii care vor să deschidă o afacere ar putea evita multe capcane și dificultăți practice dacă vor găsi timpul și interesul să parcurgă lucrarea, măcar în punctele care au tangență directă cu inițierea și dezvoltarea unei afaceri de la zero.

Cercetătorii din domeniile marketing, economie sau management vor găsi cu siguranță în carte multe teme și probleme interesante și de certă utilitate practică, pentru a constitui obiectul unor cercetări și dezvoltări viitoare.

M-ar bucura să aflu că cititorii au putut descoperi utilitatea practică efectivă a multor informații cuprinse în această carte.

PIAȚA

1. REACȚII LA SCHIMBĂRILE DIN MEDIUL EXTERN

Problema

Mediul influențează afacerea. Cred că nu surprind pe nimeni dacă spun că, în perioadele de recesiune economică, oamenii cumpără mai puțin, iar firmele aleg să investească sau nu în funcție de comportamentul consumatorilor. Cu toate acestea, legătura dintre recesiune și investiții poate fi mai complexă. Cu cât recesiunea durează mai mult, cu atât investițiile tind să rămână mai în urmă față de reluarea consumului de către consumatori. Apare riscul ca investițiile să devină contra-ciclice, adică să frâneze în loc să susțină relansarea economică.

Când recesiunile sunt mai rare sau mai scurte, firmele investesc mai mult și tind să repartizeze investițiile mai echilibrat între diferitele componente ale afacerii.

De cele mai multe ori, influențele dintre firmă și mediul macro-social sunt reciproce. Să luăm un exemplu. O țară care investește în educație și cultură va putea influența mulți oameni să citească și să cumpere cărți. La rândul lor, oamenii care citesc vor fi imitați de către alți oameni. În plus, persoanele cultivate care citesc mai mult vor fi mai respectate, ceea ce va accentua trendul în favoarea lecturii. Ca urmare a acestei tendințe, piața cărții se diversifică. Apar tiraje mai mari, titluri mai multe, *ebook*-uri, filme bazate pe cărți, ediții de buzunar și numeroase târguri de carte. Această diversificare ajută ca un număr mai mare de oameni să fie expuși la ideea și beneficiile lecturii și determină o creștere a volumului de afaceri în domeniul editorial. Desigur, nu toată lumea se va schimba. Probabil că interesul pentru carte și lectură se va plafona la un anumit nivel. Dar această saturație nu contrazice influența reciprocă dintre afacere și mediu, ci doar arată că influența reciprocă ar putea să atingă un anumit nivel.

Este extrem de important ca firmele să urmărească atent factorii externi care pot influența afacerea și să încorporeze aceste influențe în deciziile lor strategice. Monitorizarea influențelor externe devine esențială în condiții de incertitudine și turbulență de natură economică.