

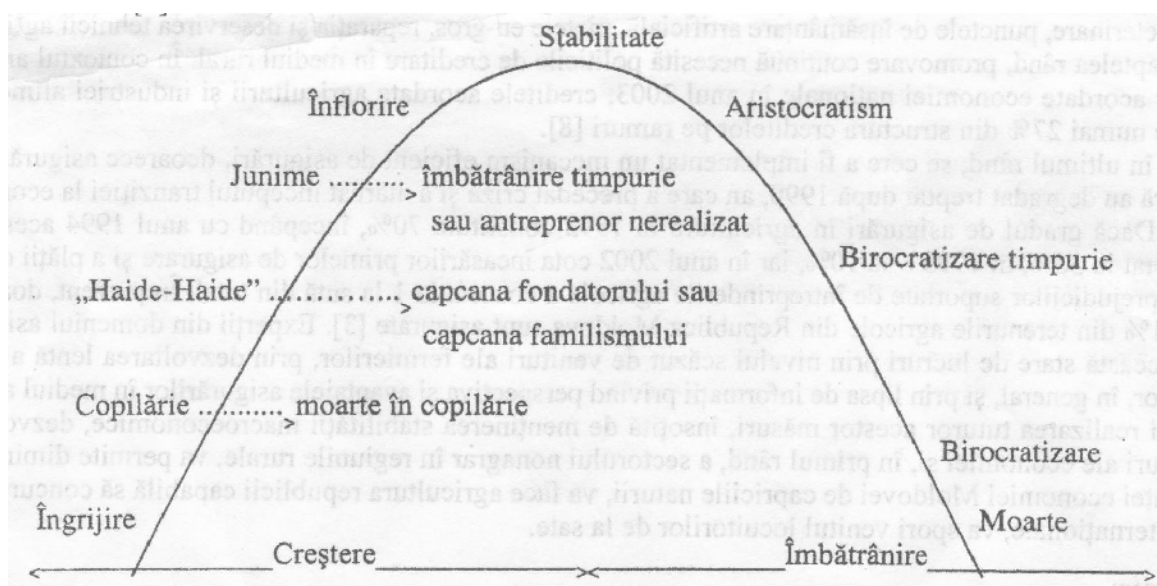
## CICLUL DE VIAȚĂ AL ORGANIZAȚIEI ȘI MODELELE DE AFACERI ÎN CONDIȚIILE ECONOMICE MODERNE

Aurelia DUCA-GRIBINCEA, conf. univ., dr.,  
Catedra Administrarea Afacerilor, USM

*The purpose of this study is to analyze the life cycles of economic organizations, business models, key issues of moldovan companies in practice and international experience in the field.*

Cunoașterea ciclului de viață a organizației prezintă un interes deosebit pentru alegerea tipului de management, conceperea corectă a evoluției organizației, determinarea dimensiunilor și efectelor problemelor curente ale organizației, previziunea barierelor de dezvoltare a organizației. În știința managementului modern sunt descrise trei modele ale ciclului de viață a organizației (CVO): 1. modelul lui A. Adises, care presupune ca CVO este asemănător ciclului de viață unui organism viu, 2. modelul lui B. Milner (convențional numit), care presupune ca dezvoltarea organizației este bazată pe conceptul ciclului de afaceri și 3. modelul Greiner, conform căruia dezvoltarea organizației este bazată pe concepția periodicității apariției problemelor în organizație și pe logica internă de soluționare a acestora.

Conform modelului 1 (figura 1) firmele traversează destul de ușor fazele de îngrijire, copilarie și intră în faza, numita de БИЖ МГУ “haide-haide”, caracteristică pentru noile firme antreprenoriale, unde dau de capcanele creșterii, condiționate de fundamentul favoritist și familiarist, creat la fazele anterioare, și care determină viitorul afacerii. Legile managementului regulativ încep să funcționeze spre sfârșitul fazei de creștere rapidă a organizației, pînă atunci eficiența maximală este asigurată de familiarism și încredere. Limitele acestui mecanism sunt determinate de creșterea critică a numărului de personal antrenat, după ce urmează faza implementării inevitabile a principiilor noi de gestiune, ce presupune delimitarea statutului de proprietar și statutului de manager.

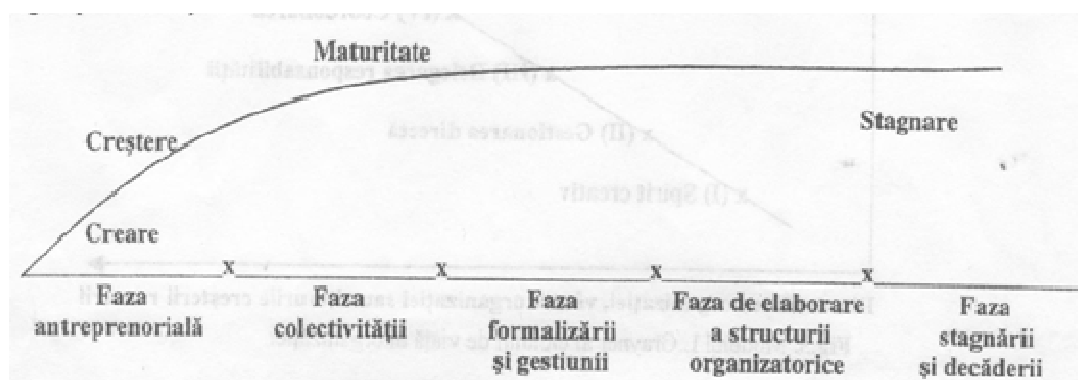


**Fig. 1. Modelul A Adises al ciclului de viață al organizației**

Sursa: [1].

Conform modelului 2 (figura 2) ciclul de viață a organizației este determinat de ciclul de viață al produsului (afacerii) și este condiționat de caracterul deosebit al

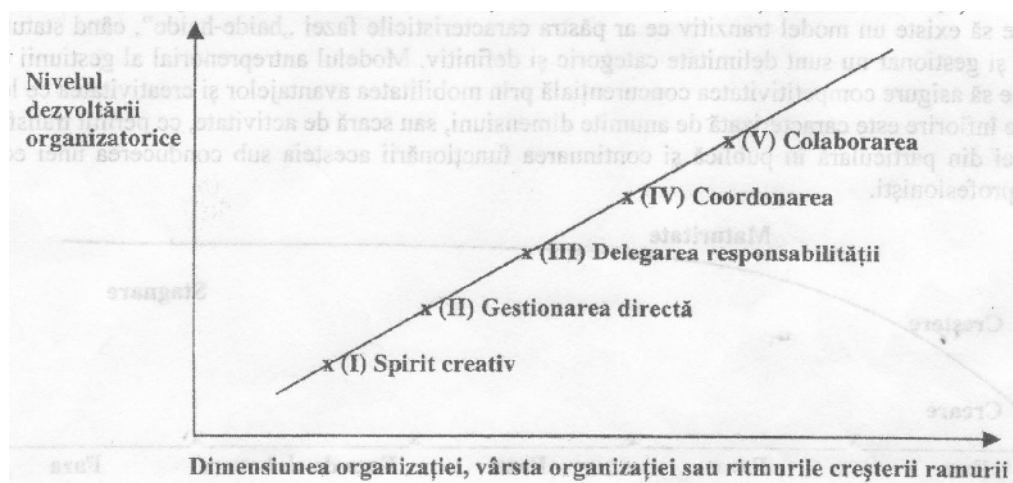
procesului de modificare a volumului producției în timp, ce necesită alegerea formelor adecvate de gestionare și de creare de noi verigi structurale. Faza antreprenorială se caracterizează prin formularea neclară a obiectivelor organizației pe de o parte, și spirit creativ, pe de altă parte. Faza colectivității se caracterizează prin evoluția proceselor inovatoare și formularea misiunii în condițiile formării unei culturi organizaționale exemplare. Faza formalizării și gestiunii se caracterizează prin stabilizarea structurii organizatorice și conștientizarea necesității restructurării în concordanță cu modificările mediului de afaceri prin descentralizare și inovare. Faza de decădere se caracterizează prin revenirea la principiile de centralizare și complicarea procesului de gestiune a capacităților de producție și a inovațiilor. Limitele acestui model sunt determinate în toate cazurile de capacitatea organizației de a gestiona avantajele sale concurențiale.



**Fig. 2. Modelul B. Milner al ciclului de viață al organizației**

Sursa: [1].

Conform modelului 3 (figura 3) caracterul evolutiv sau revoluționar al procesului de succesiune a fazelor de dezvoltare a organizației este determinat de caracterul acumulativ al problemelor organizației și modificările în obiectivele afacerii, cultura și mecanismele organizaționale.



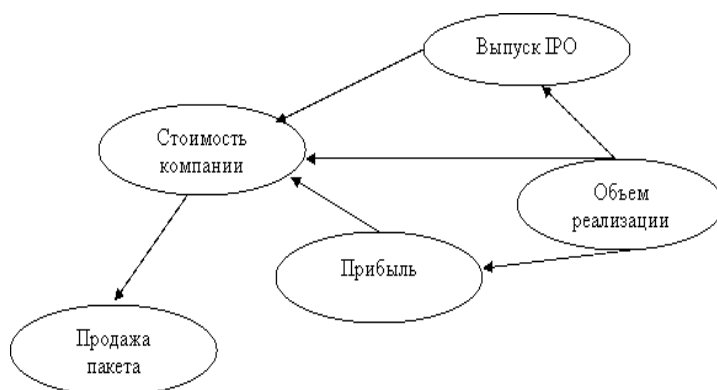
**Fig. 3. Modelul L. Grazner al ciclului de viață al organizației**

Sursa: [1; 3].

Saltul de la o fază de dezvoltare la alta, deformările în aplicarea principiilor de dezvoltare succesivă, mixarea fazelor de gestiune, demonstrează experiența negativă, confirmată și de datele statistice privind demografia socială a întreprinderilor moldovenești [6], ceea ce, la rîndul său, demonstrează obligativitatea succesiunii

consecutive a fazelor de dezvoltare a organizațiilor indiferent de modelul, ce le determină.

Realizarea obiectivului creării unei afaceri eficiente necesită determinarea unor principii clare de proiectare și modelare a proceselor operaționale de bază. Situația în economia Republicii Moldova, după anul 2008, s-a caracterizat prin stagnare și destabilizare a piețelor, pe de o parte, și, pe de altă parte, a demonstrat eficiența slabă a business-modelelor la influența mediului extern și calitatea insuficientă a top-managementului în ceea ce privește generarea fluxurilor financiare pozitive din activitatea operațională. În perioada postcriză modelul-tip de formare a valorii firmei (figura 4) a pierdut din credibilitate. Modelul de formare a valorii firmei în condițiile pieței nestabile (figura 5), determinate de organizarea eficientă a fluxului operațional “vânzări-producere-achiziții” a necesitat soluționarea problemei principale: transformarea strategiei la nivelul operațiilor. Astfel, alegerea business-modelului adecvat sarcinilor ar putea fi posibilă în baza elaborării unor ieșiri tehnologice comode la soluții complicate manageriale.



**Fig. 4. Modelul-tip de formare a valorii firmei**

Sursa: [2].

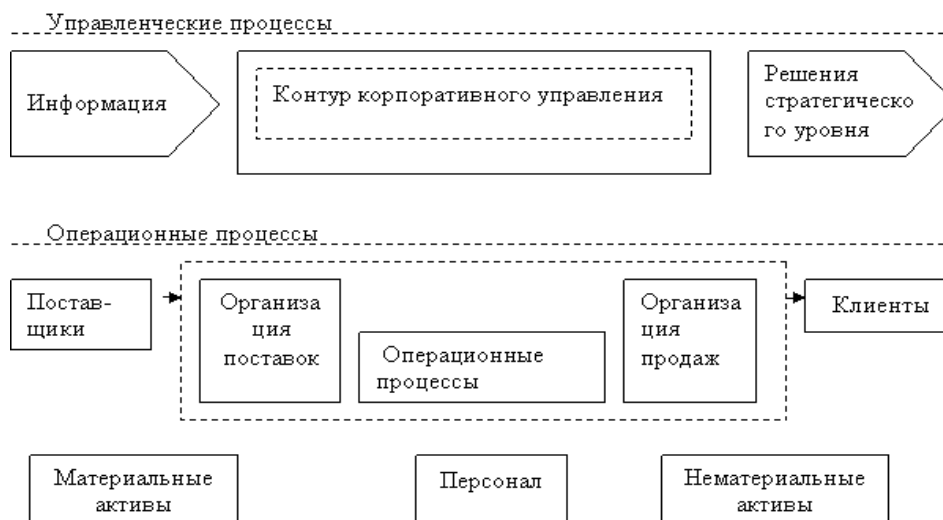


**Fig. 5. Modelul de formare a valorii firmei în condițiile pieței nestabile**

Sursa: [2].

Scopul principal al modelului afacerii, ca metoda de conducere durabilă a afacerii, constă în transformarea resurselor firmei în valoare economică și descrierea procesului de formare a fluxului financiar prin poziționarea firmei în lanțul valoric în

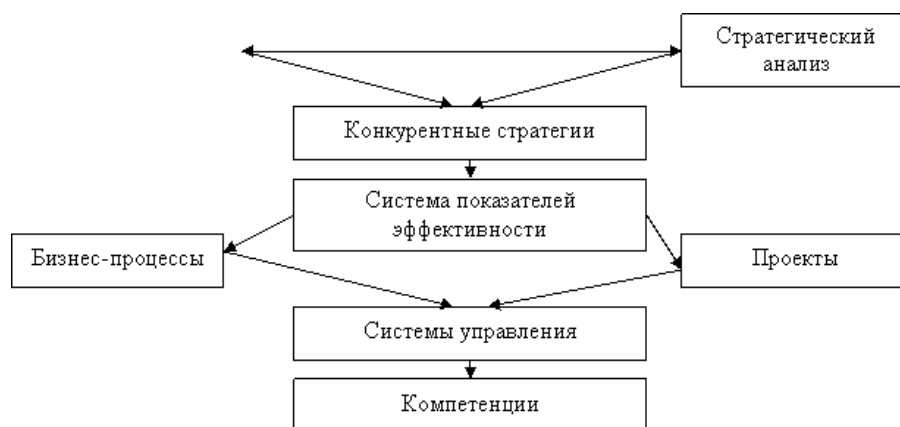
domeniul/ ramura economică concretă. Modelul afacerii (figura 6) este determinat de principiile de proiectare a firmei, în special, alegerea tehnologiilor operaționale, descrierea business-proceselor principale, determinarea resurselor necesare formarea sistemului organizațional, realizarea cărora ar asigura transformarea strategiei firmei în organizarea afacerii, și, deci, trecerea de la analiza piețelor și a produselor la concretizarea tehnologiilor și resurselor în condițiile de maximizare a necesităților clienților și minimizare a necesităților firmei.



**Fig. 6. Schema generală a modelului afacerii**

Sursa: [2].

Formarea modelului afacerii eficiente în condițiile unui mediu nestabil (figura7) este determinată în special de: 1. profilul clienților-target, ce permite formularea valorilor de bază, formularea exigențelor față de proprietățile și caracteristicile de consum (merceologice) a produselor și serviciilor, 2. sistemul de indicatori ai eficienței, 3. procesele principale, inclusive, cele managerial și operaționale, și, 4. tehnologiile operaționale optime, care permit determinarea exigențelor față de competențele personalului managerial și posibilitățile de producere a firmei.



**Fig. 7. Formarea modelului afacerii eficiente în condițiile unui mediu nestabil**

Sursa: [2].

Una din caracteristicile modelului afacerii modern este termenul redus de valabilitate a acestuia. Modelul clasic al afacerii nu reflectă provocările mediului de afaceri contemporan, și în special, formarea avantajului concurențial durabil al firmei prin inovarea modelului de afaceri însăși. De aceea modelul de afaceri modern trebuie

să cuprindă pe lângă cele 6 componente tradiționale: valoarea de consum propusă, segmentul de piață, structura lanțului valoric, modelul de creare a profitului, strategiile concurențiale, strategiile de dezvoltare, o componentă nouă, generalizantă- inovația, fiecare din acestea presupunând următoarele. Valoarea de consum propusă reprezintă descrierea problemei consumatorului în ceea ce privește determinarea profilului calității de consum așteptate din punctul de vedere al utilității, satisfacerii nevoilor și a prețului. Segmentul de piață reprezintă identificarea grupului-țintă a consumatorului cu delimitarea nevoilor specific acestora. Structura lanțului valoric cuprinde poziția firmei, dar și poziția concurenților, partenerilor de afacere în vederea identificării posibilităților firmei în crearea valorii maxime și satisfacerea cât mai calitativă a necesităților consumatorului. Modelul financiar al afacerii reprezintă activitatea firmei în asigurarea funcționării continue a modelului operațional. Strategia de creștere presupune descrierea activității de asigurare a dezvoltării durabile a firmei.

În literatura de specialitate [4] se disting două modele de afaceri: 1. modelul dinamic al afacerii, care presupune activitatea firmei în interiorul unui lanț valoric și care ține cont de particularitățile mediului de afaceri și particularitățile misiunii firmei, și 2. modelul de creare a profitului, care presupune activitatea firmei de generare a venitului, cu evidențierea structurii costurilor și a profitului. Noul model al afacerii orientează firma spre divizarea misiunii pe sarcini și colaborare individuală, crearea de parteneriate strategice, parteneriate cu cumpărătorii, tehnologiile de outsourcing și integrare virtuală, cu evitarea concentrării și structurării organizaționale tradiționale.

Creșterea rapidă a firmelor este asigurată în condițiile practicării următoarelor tipuri de alianțe strategice: marketing și vânzări comune, licențierea tehnologiilor, cercetare-dezvoltare, designul și producerea comună, cucerirea piețelor străine, outsourcing, etc. Studiul alianțelor strategice, realizat în anul 2012 de Trendsetter Barometer, PWC [5], a demonstrat că cele mai numeroase alianțe în SUA sunt în domeniul marketingului comun (71%) și a vânzărilor comune (58%), licențierea tehnologiilor și activitatea de cercetare-dezvoltare ocupând loc destul de semnificativ (respectiv 32% și 29%), iar celelalte ocupând de la 24% la 15%. Practica firmelor noastre demonstrează că cele mai populare la manageri sunt outsourcingul și licențierea tehnologiilor. Vânzarea comună și marketingul comun, precum și alte forme de alianță presupun în viziunea managerilor o anumită pierdere din securitatea informațională a afacerii, iar în viziunea noastră necesită o cultură comportamentală mai înaltă.

Firmele antreprenoriale, confruntându-se cu așa numitele provocări ale timpului (globalizarea, reducerea ciclurilor de viață a mărfurilor și tehnologiilor, poziția dominantă a cunoștințelor, instabilitatea, concurența puternică) totuși au posibilități mai mari de realizare a obiectivelor de profit (resursele financiare pierdute pot fi substituite cu resurse intelectuale, tehnologiile informaționale pot reduce efectele asimetriei informaționale) și, ca rezultat au capacitate de realizare a strategiilor concurențiale (dezvoltarea afacerii în baza posibilităților, dezvoltarea capacităților de diferențiere, dezvoltarea inovațiilor). Trebuie de recunoscut, că există în orice domeniu posibilitatea aplicării modelului afacerii în bază de resurse, inclusiv în vederea obținerii supraprofiturilor, model valabil pentru firme mici. Modelul cuprinde: 1. determinarea resurselor, ca date primare în determinarea proceselor, 2. determinarea capacităților de formare a portofoliului de resurse necesar, 3. determinarea avantajului concurențial, 4. identificarea sectorului atractiv de aplicare a capacităților, 5. elaborarea și realizarea strategiei de obținere a supraprofiturilor.

Crearea de noi modele de afaceri este condiționată, în viziunea noastră, de următorii factori: educarea cererii, crearea inovațională a valorilor noi de consum, viteze mari a proceselor manageriale, comunicarea largă și parteneriatul cu consumatorii etc. În managementul occidental se pun în evidență și alți factori, de exemplu, productivitatea

intelectuală a personalului, rețelele intelectuale, complexitatea sistemelor la toate nivelele, delegarea competențelor și poziționarea de lider, autoinstruirea, adaptarea la individul concret. Este evident, că în condițiile creării unei economii antreprenoriale în Moldova și de apariție întârziată a conceptului de dezvoltare a industriilor, se poate presupune o lipsă de perspectivă în ceea ce privește autodezvoltarea micilor afaceri și păstrarea unui decalaj conceptual enorm în ceea ce privește cultura managerială a companiilor mai mari, care în majoritatea lor pînă în prezent funcționează destul de confortabil în sistemul lohn simplu.

Evoluția istorică a modelelor de afaceri a cuprins în general, trei linii cronologice. Una – pentru dezvoltarea firmei eficiente în baza producerii în anumit domeniu funcțional. A doua – dezvoltarea afacerii în baza dezvoltării funcției de marketing. A treia – eficiența firmei este asigurată prin lansarea producției noi în baza utilizării tehnologiilor noi, resurselor umane înalt calificate, specialist în domeniu cu un potențial creativ puternic, cu elaborarea seriilor de noi produse cu un grad înalt tehnologic, cu frecvența substituirii produsului limitat doar de posibilitățile tehnologice, cu rolul redus al marketingului și rolul puternic al cercetării-dezvoltării. Posibil ca saltul de la modelul producere, dezvoltat în perioada sovietică, direct la modelul de marketing, dezvoltat de firme indiferent de dimensiuni, domeniu, istorie proprie, odată cu trecerea la condițiile de piață, pentru economia moldovenească este cauza lipsei de succese în competitivitate, iar caracteristicile dezvoltării economice a țării din ultimii ani evident demonstrează dificultățile în sesizarea și dimensionarea pericolelor în evoluția organizațiilor\ afacerilor cauzate inclusiv de slaba cunoaștere a evoluției etapelor ciclului de viață a organizațiilor și a afacerilor, dar și deformările de origine managerială la orice nivel în utilizarea eficientă și dezvoltarea a capacităților de producție proprii și substituirea funcțiilor de producere prin cele de marketing ca urmare a gestionării incorecte a componentelor modelelor afacerii.

### Referințe bibliografice

1. Aurelia Duca-Gribincea. *“Eficiența organizației și evoluția ei organizatorică”*. Analele științifice ale USM, seria “Științe socioumanistice”, vol.2,2004, p.242-245.
2. Zaitsev, E.V. *“How to build effective business in volatile markets”*  
[http://www.acgroup.ru/shared/zaytsev/building\\_effective\\_business/](http://www.acgroup.ru/shared/zaytsev/building_effective_business/)
3. Greiner L., *The evolution and the revolution in growing organizations* \ Harvard Business Review.- 1972
4. Б.Мильнер.*Теория организации*. Москва: Инфра-М,2000
5. <http://www.pwc.com/us/en/press-releases/2012/private-company-optimism-and-revenue.jhtml>
6. [www.statistica.md](http://www.statistica.md)