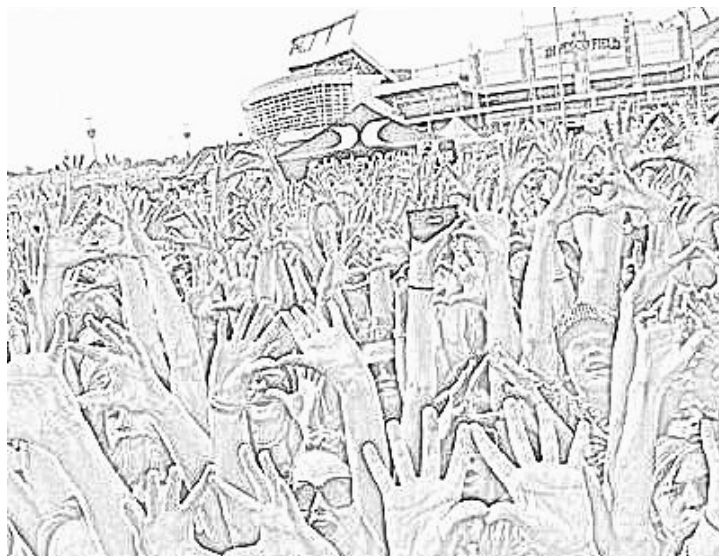


# Influența mediului extern în Managementul de Proiect

de Ștefan Bădescu

**P**entru că tot este sezonul concertelor în aer liber și pentru că eșecul celei mai iubite formații românești de a strânge public cât pentru un stadion m-au pus pe gânduri, am analizat informațiile pe care le aveam. Unde s-a greșit în managementul acestui proiect? Un audit așa, nici cu foarte multe informații din interior, dar nici puține...

Dar mai întâi să vedem ce reprezintă **Factorii PEST**, sau STEP așa cum i-am învățat în anii de facultate<sup>1</sup>.



Atunci când se inițiază un proiect, când se face scanarea mediului înconjurător, deciziile managerilor de proiect sunt influențate de așa ziișii factori **PEST**.

- Factorii **Politici**. Aceștia se referă la politicile guvernamentale care pot afecta proiectul, ca de exemplu: subvențiile pentru agricultori, relaxarea fiscală sau austeritatea, modificarea unor impozite și taxe, susținerea prin diverse forme ale producătorilor locali, etc.
- Factorii **Economici**. Aceștia includ ratele dobânzilor cu tendințele lor de modificare pe termen scurt, mediu și lung, creșterea economică, inflația, ratele cursurilor de schimb (o devalorizare a monedei locale încurajează exporturile și viceversa).
- Factorii **Sociali**. Structura demografică a populației, întinerirea sau îmbătrânirea forței de muncă sau a clienților, dar mai ales comportamentul consumatorilor, sunt factori care influențează proiectul, iar aceștia se pot schimba foarte mult dacă în cauză este un proiect pe termen lung.
- Factorii **Tehnologici**. Noile tehnologii sunt în continuă schimbare și cei care nu țin pasul cu ele sunt rapid depășiți de cei care reușesc să se adapteze, de multe ori "din mers". Un exemplu ar fi pe piața jocurilor de noroc, care deși în România explodase la propriu în 2008-

<sup>1</sup> În România, acronimul folosit de către universități este STEP, care se mai regăsește uneori și peste ocean. Cel mai des întâlnit este însă acronimul PEST, sau mai detaliatul PESTEL, așa cum îl dau britanicii de la [Oxford](http://www.oxford.com).

2009 cu stradalele cazinouri, acum piața se mută pe online unde costurile de întreținere (cele fixe) și probabil și evaziunea fiscală sunt total diferite de modelul clasic.

- Factorii **Ecologici**. Aceștia reprezintă schimbările climatice tot mai accelerate, care afectează în cea mai mare măsură agricultura și transporturile (mașinile hibride au taxe de poluare zero). Tot aici intră și dorința tot mai mare de protecție a mediului înconjurător.
- Factorii **Legislativi**. Modificările salariului minim este un bun exemplu dacă ne gândim la un proiect în care ponderea forței de muncă în totalul costurilor este ridicată. Tot în această categorie de factori intră și legislația cu privire la protecția consumatorilor, a concurenței sau a protecției și sănătății în muncă.

**E**ste treaba Managerului de Proiect analiza PEST, iar când proiectul eșuează datorită unor factori neanalizați, acesta este responsabil.

**S**ă revenim la exemplul pe care l-am propus, cel al unui cunoscut organizator de evenimente, vechi pe piața din România, care se aștepta să strângă la un concert al uneia dintre cele mai iubite formații de rock autohtone zeci de mii de plătitori de bilet. Proiectul a eșuat, nu s-a mai ținut pe stadion și a strâns doar câteva mii de oameni, chiar dacă evenimentul marca 35 de ani de la prima apariție a trupei.

Motivul? Piața concertelor în aer liber din România se promovează stradal cu afișe lipite peste tot. Concertul fiind programat la doar câteva zile după alegerile locale, afișele electorale au acoperit cu multe săptămâni înainte pe cele ale formației rock. Practic, înainte cu două săptămâni de concert nici un afiș al concertului nu era vizibil în tot Bucureștiul.

Analiza PEST indică *factorii politici* într-o cu totul altă lumină (așa cum sunt mai sus), însă simpla lor enumerare cred că ar fi revelat în ochii managerului eminenta problemă a promovării clasice. Un management ca la carte, ar fi mers cu analiza mai departe, iar la etapa de ierarhizare a riscurilor, ar fi avut un așa zis “Plan de Contingență la Riscuri”, care ar fi avut promovarea în mediul online ca activitate alternativă.

Desigur, am putea căuta răspunsuri prin analiza tuturor factorilor, cum ar fi spre exemplu cei *economici*, care au influențat cu siguranță publicul, dacă ne gândim că doar cu o săptămână înainte, un concert similar a avut intrarea liberă, sau că la o săptămână după, cel mai mare festival din țară, la care concertează mai multe trupe zilnic, avea prețul de intrare similar.

Până să se treacă la implementarea proiectului, acești factori combinați cu cei din mediul intern al organizației, pot fi clasificați în oportunități și amenințări în analiza **SWOT**.

**T**otuși, unii vor spune probabil, că nu vor descoperi nimic neștiut atunci când vor face o analiză a factorilor PEST.

Le dau dreptate, rar apar indicii din care să putem evita un eșec sau să anticipăm o bună oportunitate, însă această analiză, pe lângă altele, dau o imagine mai clară a proiectului, pe care Managerul de Proiect, prin responsabilitatea pe care o are, încearcă să și-o facă cât mai *clară*.