

ELABORAREA STRATEGIEI ÎNTRINDERII

Carolina TCACI
Dr., conf. univ., USARB

Abstract: *Strategic enterprise development depends on the scope, stage of maturity, areas, and areas of decline. Important issues include securing funding, market share, and the advantages that can be used to gain a leadership position.*

Keywords: *new domain of activity, competition, stage of maturity, strategic efforts, strategy in fragmented areas*

Strategia întreprinderii trebuie să corespundă cerințelor mediului extern și intern. Deoarece condițiile ambelor medii nu sînt constante, într-un oarecare moment strategia devine necorespunzătoare cerințelor și necesită introducerea modificărilor.

Factorii de influență asupra strategiei întreprinderii sînt considerați cei ce caracterizează:

1. Starea domeniului – includem etapa ciclului de viață a domeniului, structura domeniului, scara de activitate a concurenților;
2. Posibilitățile concurențiale ale întreprinderii - includem tipul companiei (leader, pretendent, rolul întreprinderii în domeniu, punctele forte și slabe, oportunitățile și amenințările.

Aceste două grupe de factori pot forma o multitudine de combinații. În acest context evidențiem:

1. Tipurile de concurență în domenii pe diferite etape ale ciclului lor de viață – concurența în domenii ce se află la etape diferite ale ciclului de viață (domenii noi și în creștere, domenii în maturitate, domenii în declin); concurența în domenii fragmentate, concurența pe piețe internaționale;

2. Poziția întreprinderii pe piață – poziția de leader, întreprinderea pe rolul doi și întreprinderi ce au suferit de pe urma crizei.

Factorii-cheie ai succesului în elaborarea strategiei sînt acele condiții pe care întreprinderea trebuie să le asigure pentru a obține succesul.

Pentru evidențierea celor mai importanți factori ai mediului extern, care vor fi luați în seamă la elaborarea strategiei, poate fi aplicată metoda scenariilor. Scenariile sînt o descriere realistă a tendințelor de dezvoltare a domeniului și a întreprinderii în domeniul de activitate.

Determinarea scopurilor strategice este a doua etapă în elaborarea strategiei. Determinarea scopurilor constă în transformarea orientărilor (obiectivelor) strategice în sarcini concrete, utilizînd indicatori măsurabili, responsabilitatea personală și termene concrete de realizare.

Astfel, scopurile trebuie să fie foarte simpliste, dintr-o parte, dar realizabile, din altă parte. Uneori se zice că scopurile trebuie să corespundă principiului „complicat, dar posibil”. Pentru respectarea acestui principiu e necesar de a analiza:

- nivelul real posibil de atins al indicatorilor prin care se măsoară scopul;

- rezultatele viitoare ale întreprinderii care vor caracteriza obținerea scopului;
- rezultatele posibile de a fi atinse prin utilizarea stimulării.

Există părerea că stabilirea scopurilor este prerogativa managerilor. Procesul de trasare al scopurilor strategice este, cu adevărat, mai eficient „de sus în jos”. E posibilă și varianta de stabilire a scopurilor „de jos în sus”, dar, de obicei, aceasta ne vorbește despre un management slab în cadrul întreprinderii, deoarece, utilizând-o, rareori se obține un plan coordonat de acțiuni strategice.

În acest context, la elaborarea strategiei putem aplica două viziuni:

1. Elaborarea strategiei trebuie să se efectueze la nivelul superior de conducere, deoarece punctul de pornire în acest proces este stabilirea scopurilor;
2. Elaborarea strategiei trebuie să aibă loc în baza „piramidei strategice”, care reflectă repartizarea responsabilității strategice pe nivele.

Aceste două viziuni sînt corecte și trebuie concordate, deoarece strategia întreprinderii se află în responsabilitatea managementului ei strategic, iar strategiile funcționale se vor elabora în optica strategiei generale.

Interacțiunea dintre tipurile de strategii ale întreprinderii, în dependență de nivelele strategice, are următoarele argumente (tab. 1).

Tabelul 1. Interacțiunea strategiilor pe nivele strategice

Nivele strategice	Destinația strategiei	Responsabilii	Deciziile adoptate
Corporativ	Complex pentru întreprindere	Managerii de rang strategic	Consiliul de directori
De afaceri	Pentru fiecare tip de activitate a întreprinderii (de ex., conform nomenclatorului de fabricație)	Directorul general, directorul comercial, financiar etc.	Conducerea corporativă, Consiliul de directori
Funcțional	Pentru sfera de activitate funcțională (marketing, personal, finanțe etc.)	Conducătorii subdiviziunilor funcționale (contabilul-șef, marketologul etc.)	Șefii serviciilor funcționale
Operațional	Pentru regiuni, uzine, filere etc.)	Conducătorii nivelului operațional (brigadierii, șefii de tură etc.)	Șefii serviciilor funcționale, a sectoarelor etc.

Ținta urmărită în procesul de elaborare a scopurilor strategice – obținerea efectului de sinergie – obținerea avantajelor concurențiale din contul reunirii eforturilor cîtorva subdiviziuni, activități, a activității în comun a mai multor oameni.

Generalizînd, planul strategic al întreprinderii reprezintă o totalitate ordonată de strategii de diferit nivel. Sarcina principală constă în compatibilitatea acestor strategii:

ele trebuie să funcționeze ca un tot întreg și nu autonom una față de alta.

Elaborarea strategiei poate fi efectuată pe căi diferite, în dependență de gradul de formalizare și componența personalului implicat. Gradul de formalizare este direct proporțional mărimii companiei – cu cât ea este mai mare, cu atât este mai înaltă tendința administrației de a centraliza procesul de elaborare a strategiei: decizii, cercetare, proceduri, monitorizare.

Se evidențiază patru abordări ale procesului de elaborare a strategiei (tab. 2).

Tabelul 2. Comparația dintre abordările procesului de elaborare a strategiei

Nr.crt	Abordarea	Avantaje	Dezavantaje
1.	Principala abordare strategică	Conducere comună a elaborării; coordonarea elementelor strategiei	Cerc limitat de participanți – cerc limitat de idei; eficiența strategiei va depinde de o singură (câteva) persoană
2.	Delegarea împuternicirilor	Cerc larg de autori; idei strategice diverse; probabilitatea eficienței înalte	Lipsa concordanței între autori; orientare auxiliară la planificarea strategică
3.	Abordare comună	Participă toți managerii, inclusiv și cei ce vor implementa strategia; concordanța strategiei cu strategiile funcționale	Strategia poate deveni un „compromis” între punctele de vedere; pericolul formării coalițiilor
4.	Inițiativă	Trezește inițiativa managerilor de nivel operațional	Pericolul necoordonării strategiilor; efort suplimentar de concordare a strategiilor

Analiza abordărilor în elaborarea strategiei demonstrează caracterul lor neuniversal – nu există o viziune perfectă în acest caz, abordarea procesului de elaborare a strategiei fiind foarte situațional, în dependență de profesionismul managerilor strategici.

Analiza situației curente în domeniu ne demonstrează că practica managementului strategic nu este dezvoltată suficient. Cauze ale acestei situații (de fapt, greșeli în managementul strategic) sînt:

1. Conducerea de vîrf nu întotdeauna posedă informații actuale și veridice referitoare la starea lucrurilor în întreprindere;
2. Managerii de nivel strategic confundă strategia cu propriile visuri;
3. Managerii responsabili de strategie tind să păstreze situația curentă opunînd rezistență schimbării;
4. Managementul de nivel superior este preocupat de rezolvarea sarcinilor curente, ceea ce le împiedică să „gîndească” strategic;
5. Succesul din trecut împiedică managerii să evidențieze problemele și necesitățile actuale;
6. Schimbările strategice sînt apreciate ca rezultat al deciziilor greșite din trecut, ceea

ce generează rezistență față de dezvoltarea strategică;

7. Subestimarea concurenților sau supraestimarea poziției concurențiale proprii.

Totodată, evidențiem cauzele care îi impun pe managerii întreprinderilor să abordeze problemele curente din perspectiva strategică:

1. Scăderea eficienței activității;
2. Acțiuni neașteptate, active ale concurenților;
3. Nemulțumiri din partea acționarilor, managerilor, angajaților, clienților;
4. Apariția „inițiatorului” schimbărilor strategice;
5. Tendința de a ameliora situația prin elaborare de programe strategice;
6. Necesitatea de a atrage capital, elaborarea planului de afaceri pentru a demonstra investitorilor existența strategiei eficiente;
7. Absorbția de către o altă companie cere planuri și bugete.

Strategia se elaborează pentru a trasa „calea din azi spre mâine” prin obținerea răspunsului la întrebarea „Cum?”.

În procesul de elaborare a strategiei se acumulează toată informația despre starea pieții și perspectivele existente în viziunea concurențială. Deoarece strategia este un plan de acțiuni, ea trebuie să permită obținerea răspunsului la întrebările: ce să facem? când să facem? cine să facă?

Procesul de elaborare propriu-zisă a strategiei presupune cercetarea punctelor forte și slabe, a oportunităților și amenințărilor, aplicînd *metoda profilului mediului*.

Conform acestei metode, factorii mediului vor fi selectați și supuși evaluării experților:

1. După gradul de importanță pentru ramură: 3 – importanță mare, 2 – medie, 1 – slabă;
2. După impactul asupra întreprinderii: 3 – impact puternic, 2 – impact mediu, 1 – impact slab, 0 – fără impact;
3. Direcția de acțiune: +1 – pozitivă, -1 – negativă (tab.3).

Tabelul 3. Perfectarea profilului mediului

Factorii mediului	Importanța pentru ramură, A	Impactul asupra întreprinderii, B	Direcția de acțiune, C	Gradul de importanță, D=AxBxC
1.				
2.				
3.				

Înmulțind aceste trei evaluări ale experților, întreprinderea va decide gradul de importanță al factorilor. Cei de grad rang mai înalt vor deveni piloni în elaborarea strategiei.

În rezultatul elaborării strategiei, decizia în favoarea uneia din ele va fi luată,

dacă se obține răspuns pozitiv la întrebările: va corespunde mediul intern al companiei mediului său extern? se va obține avantaj concurențial?, va crește profitul și alți indicatori de activitate? Dacă obținem răspunsul afirmativ la aceste întrebări, vom fi siguri că strategia adoptată este eficientă.

Referințe bibliografice

1. CONSTANTINESCU, D. *Management strategic*. București, 2000. 371 p.
2. DRUCKER, P. *Management strategic*. București : Teora, 2001. 183 p.
3. FLOREA, R. *Management strategic*. Iași : Tehnopress, 2007. 234 p.
4. HREBINIAK, L. G. *Strategia în afaceri: implementarea și executarea eficientă*. București : All, 2009. 310 p.
5. КЭМПБЕЛЛ , Д., СТОУНХАУС, ДЖ., ХБЮСТОН, Д. *Стратегический менеджмент*. М. : Проспект, 2003. 336 p.