

METODE DE IMPLEMENTARE A STRATEGIE FIRMEI ÎN CONDIȚII DE CRIZĂ

Autor: Ghenadie COVALCIUC
Conducător științific: dr. conf. univ. Deminan UȘANLÎ

Universitatea Tehnică din Moldova

Abstract: *In the actual conditions, the enterprise as an economical agent should be flexible, efficient, and easy adaptable. In order to maintain competitive advantage and the very viability of the companies in the conditions of a crisis, a specific joint strategic environment should be created, in order to mitigate weaknesses until final elimination. The main objective would be diminishing financial weakness and increasing competitiveness. Definitely, a well defined strategic plan cannot be established, since each enterprise has to be adjusted to the environment through some specific recommendations.*

Cuvinte cheie: *strategie, criză, resurse, optimizare, îmbunătățire, competitivitate, restructurare, SMART.*

Strategia desemnează ansamblul obiectivelor majore ale firmei pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv, potrivit misiunii organizației. În strategii, resursele sunt prevăzute sub forma fondurilor circulante și a celor pentru investiții. De obicei însă, în stabilirea strategiilor, preocuparea majoră are drept obiectiv fondurile de investiții, cele prin care se asigură suportul financiar principal, necesar operaționalizării opțiunilor strategice. Aspectul major avut în vedere se referă la stabilirea mărimii acestora, în funcție de necesitățile impuse de fiecare opțiune strategică și de posibilitățile de alocare și pentru cele atrase sau împrumutate. Prin avantaj competitiv se desemnează realizarea, de către o firmă, a unor produse sau servicii superioare dintr-un punct de vedere semnificativ pentru consumatori, comparativ cu ofertele de articole similare ale majorității concurenților. Potrivit renumitului specialist Michael Porter, avantajul competitiv al unei firme se reduce în esență, la asigurarea unui cost redus sau a unui produs sau serviciu, care se diferențiază, prin calitățile sale, de produsele similare oferite de majoritatea concurenților. Pentru a fi viabil, avantajul competitiv este necesar să fie durabil, să poată fi susținut o perioadă îndelungată. În caz contrar, practic nu este un avantaj competitiv de tip strategic, ci un avantaj temporar, bazat pe valorificarea unei oportunități trecătoare sau pe o conjunctură favorabilă. În firmele contemporane, chiar și în cele de mici dimensiuni, strategia are de regulă un caracter formalizat, îmbrăcând forma unui plan, un business-plan, în condiții de criză frecvent, acesta este un "plan de restructurare". Inițial strategia firmei în condiții de criză reprezintă un program de menținere și supraviețuire, ulterior un program de dezvoltare, strategiile au de regulă forma unor planuri sau programe pe termen lung, ale căror componente, proceduri și mecanisme de elaborare și implementare sunt bine precizate.

Analizele temeinice efectuate pe diferite planuri, măsuri și condiții economico-financiare, au pus în evidență următoarele avantaje ale practicii strategiei firmei în condiții de criză: asigură unitatea de concepție și de acțiune firmelor în caz de criză; constituie forma de conducere cea mai bine adaptată pentru anticiparea problemelor viitoare pe care le poate avea firma, a oportunităților și amenințărilor cu care se va confrunta, în condițiile în care în numeroase domenii de afaceri viteza schimbărilor se accelerează continuu; asigură cadrul necesar implicării puternice a tuturor managerilor în firmă, începând de la nivelul cel mai de jos până la managerii de vârf, în acțiunile de concepere, stabilire și aplicare a strategiei de ansamblu a firmei; asigură îmbunătățirea semnificativă a rezultatelor economico-financiare ale firmei, dezvoltarea rapidă și consolidarea poziției acesteia pe piață, creșterea apreciabilă a competitivității ei.

Opțiunile strategice definesc abordările majore, cu implicații asupra conținutului unei părți apreciable dintre activitățile firmei, pe baza cărora se stabilește cum este posibilă și rațională îndeplinirea obiectivelor strategice.

Dintre abordările sau modalitățile strategice, se poate menționa: optimizarea sistemului de management, re tehnologizarea, reproiectarea, diversificarea producției, asimilarea de noi produse, pătrunderea pe noi piețe, formarea de societăți mixte cu un partener străin, specializarea în producție, profilarea și reprofilarea firmei, combinarea producției, modernizarea organizării, informatizarea activităților etc.

Criza economică, impactul asupra strategiei: starea actuală a economiei relevă mutații semnificative atât în ceea ce privește structura sectoarelor economice în economia națională, cât și la nivel microeconomic. Problema crizelor economice nu este o chestiune actuală, crize economice fiind consemnate istoric și în trecut. Caracterul limitat al resurselor, care se resimte tot mai mult în stabilirea strategiilor de acțiune ale firmelor, impune, în perspectiva unei dezvoltări economice durabile, alocarea optim-utilă a acestora. Criza

poate fi o amenințare sau oportunitate, o amenințare dacă întreprinderea se comportă precum o victimă, dacă capacitatea de previziune managerială lipsește și dacă îi lipsește reactivitatea. Criza va fi oportunitate, dacă întreprinderea este un actor al restrukturării și a implementării cu succes a metodelor anticriză.

Stabilirea unor obiective economice, care urmăresc realizarea unor indicatori economici ridicați ai activității desfășurate, cât și o orientare spre un management prin obiective de supraviețuire, prin care se urmărește controlul gestiunii indicatorilor economici ca minizarea costurilor, optimizare cheltuielilor duce la implementarea unor obiective bine stabilite:

În stabilirea obiectivelor în acest caz s-ar pune un accent esențial pe respectarea celor 5 principii de baza SMART:

S – specific **M** – măsurabil **A**- abordabil **R**- realizabil **T**- încadrat în timp

Pentru demersul de îndeplinire al obiectivelor strategice întreprinderea ar trebui să abordeze un mix de opțiuni strategice, prin: diversificarea gamei de produse și servicii oferite clienților, care urmărește o mărire a nivelului cifrei de afaceri, concomitent cu o reducere semnificativă a costurilor de la toate nivelurile de organizare; cooperarea în producție, prin care se încheie contracte cu alte firme specializate care să furnizeze piese, ansamble și subansamble de calitate, în mod regulat, condiții avantajoase, dublate de implementarea sistemului JIT (just-in time) de organizare a producției, și respectiv sistemul Kanban de aprovizionare; optimizarea tehnicilor și a tehnologiilor de producție prin re tehnologizare, și realizarea unei mentenanțe rigurose planificate a utilajelor de producție; îmbunătățirea proceselor de producție și în general a fluxurilor sistemului.

Pentru îndeplinirea acestor demersuri ar fi deziderabil de aplicat un sistem încheiat de principii, un sistem de creștere a productivității. Sistemul se axează pe gestionarea a câtorva elemente esențiale de conducere, fundamentate pe o serie de procese:

1. procesul de îmbunătățirea continuă
2. procesul de motivare și remunerare a personalului;
3. procesul de optimizare a fluxului logistic și de informații;
4. procesul de eficientizare a producției;
5. procesul de excelență a proceselor, prin promovarea managementului cunoașterii.

Astfel, se asigură o motivare sporită a salariaților, atât printr-o bonificare diferențiată în funcție de realizări, cât și participarea directă la luarea deciziilor și derularea proceselor de optimizare, prin ideile procesului de îmbunătățire continuă. O altă măsură anticriză ar fi aceea de extindere pe piață, prin contractarea de unoi clienti, pe seama derulării unui număr sporit de proiecte de cercetare-dezvoltare, în aceasta fază se observă îmbinarea managementului prin obiective cu elemente de management prin proiecte. Alte măsuri ar mai fi: reducere drastică a stocurilor, pentru a spori lichiditatea întreprinderii; diminuarea cheltuielilor, în raport strâns cu evoluția cifrei de afaceri; imputarea a diverse cheltuieli angajaților; planificarea producției, prin producere de cantități mai mici, la intervale de timp regulate, mai apropiate; orientare mai flexibilă spre client; dimensionare în sensul descreșterii a cheltuielilor de formare a personalului; conservarea în primul rând a portofoliului de clienți, și ulterior demararea unor proiecte ce vizează dezvoltarea acestora etc; realocarea activităților de producție ce oferă o analiză cost-beneficii realistă etc; o analiză pe termen scurt a evoluției costurilor și exercitarea unui control de gestiune fundamentat pe un sistem de bugete bine pus la punct etc

Astfel sintetizate mixtul de strategii anticriză a firmelor se pot concentra pe stabilirea următoarelor obiective: strategii de piață(diversificarea produselor și multiplicarea piețelor); strategii în domeniul cercetării-dezvoltării(produse prototip); strategii investiționale(achiziționări de spații de producție, re tehnologizări); strategii de calitate(proiecte Six Sigma și sistem de control al calității, certificate ISO); strategii de îmbunătățire a proceselor

Astfel se poate afirma că ulterior după obținerea rezultatelor pe termen scurt în prima fază, se trece la următoarea etapă prin abordarea altor strategii, de consolidare a rezultatelor, sau de schimbare, în dependență de direcția firmei.

Bibliografie

1. Niculescu, O., (coordonator) – *Strategii manageriale de firmă*, Ed. Economică, București, 1998
2. Ioan Ursachi- *Management*, Ed. ASE București 2001
3. Ciobanu, I., Ciulu, R., - *Strategiile competitive ale firmei*, Ed. Polirom, Iași 2005
4. Russu, C., - *Management strategic*, Ed. All Beck, București, 1999
5. Deac, V., Băgu, C., - *Strategia firmei*, Ed. Eficient, București, 2000