

STRATEGIA – ELEMENT DE BAZĂ ÎN FUNCȚIONAREA ÎNȚREPRINDERII DE TRANSPORT

Autor: Elena BIVOL;
Conducător științific: Tudor ALCAZ.

Universitatea Tehnică a Moldovei

Abstract: *Serviciile de transport sunt rezultate ale îmbinării raționale a resurselor de care dispune întreprinderea de transport. Un rol important îl are în cadrul procesului de prestare a serviciilor, strategiile implementate de către conducerea întreprinderii. Formularea și fundamentarea strategiei pe termen lung sau scurt permit economisirea resurselor întreprinderii și ridicării randamentului întreprinderii. Aceasta este responsabilitatea directorului întreprinderii și a personalului din conducerea de vîrf. O strategie fundamentată corect va permite o evoluție pozitivă a întreprinderii.*

Cuvinte-cheie: *strategie, resurse, prognoză științifică, analiza de marketing.*

Strategia, desemnată ca ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației, asigură pe termen lung sau mediu o activitate productivă a unității economice în care a fost implementată.

Stabilirea și aplicarea strategiei firmei este responsabilitatea primordială a conducerii ei de vîrf, calitatea strategiei adoptate și urmate reflectînd fidel capacitatea managerilor de a prefigura, cu profesionalism, realism și îndrăzneală, făgașul pe care se va înscrie în continuare evoluția firmei.

Cuvîntul “strategie” datează încă dinaintea lui Christos și a fost folosit inițial pentru a defini un mod de acțiune militar. Mai tîrziu, prin 1974, acesta a fost definit cu exactitate, precizîndu-i-se astfel sensul pe care-l are pentru planificarea managerială: “Strategia reprezintă determinarea și evaluarea diferitelor alternative de acțiune pentru realizarea unui anumit scop sau obiectiv deja stabilit precum și alegerea în acest sens a unei singure alternative de urmat”.

În ultima vreme noțiunea de strategie a căpătat un sens mult mai explicit, reprezentînd “formularea misiunilor organizaționale, țelurilor și obiectivelor, politicilor și programelor de realizare a lor; a metodelor necesare pentru atingerea țelurilor organizației”.

Alte definiții ale strategiei organizațiilor sunt și cele ale profesorilor nord-americani Justin Longenecker și Charles D. Pringle ce definesc într-un manual universitar reeditat, strategia ca fiind o concretizare a previziunii, stabilind că are drept obiect “elaborarea unor cuprinzătoare programe de esență privind viitorul, continuîndu-se cu o planificare mai detaliată și de o natură specifică”.

MODALITĂȚI DE FUNDAMENTARE A STRATEGIEI

Principalele elemente ale etapei de fundamentare a strategiei, obținute prin valorificarea premiselor, sunt:

- Identificarea și luarea în considerare a prognozelor științifice, tehnice, comerciale, financiare, manageriale privind mediul în care operează firma. Nu poate fi concepută o strategie realistă fără fructificarea amplă a informațiilor desprinse din prognoze, elaborate global și pe domenii, referitoare la mediul în care există și funcționează firma. Avînd ca obiect de studiu o întreprindere ce prestează servicii de transport a mărfurilor din Republica Moldova, înainte de fundamentarea strategiei și de aplicarea ei în activitatea întreprinderii, trebuie să se cunoască toate modificările în legislație care vor intra în vigoare din momentul punerii în practică a strategiei alese; a variației cursului valutar pentru perioada analizată; a mijloacelor moderne ce pot fi utilizate în lucrul autocamioanelor ș.a..
- Realizarea unor complexe studii de diagnosticare și analiză, prin intermediul cărora se evidențiază cauzal punctele forte și slabe ale activității firmei și/sau ale mediului în care aceasta

acționează și se elaborează recomandări strategice și tactice, valorificabile în fundamentarea strategiei. La nivelul întreprinderii de transport trebuie analizate rapoartele statistice pentru perioadele precedente și de stabilit volumul de marfă aproximativ care îl vom transporta pentru a putea determina câte mijloace de transport vom include în lucru și câți conducători-auto; la fel trebuie să analizăm ce resurse vom putea investi pentru dezvoltarea afacerii.

➤ Efectuarea de studii aprofundate de marketing, care ajută la cunoașterea în detaliu a necesităților pieței și, ale căror rezultate sunt valorificabile în elaborarea strategiei firmei, globală sau parțială. Cercetările de marketing oferă informații cu privire la:

- ✓ Piețele și segmentele de piață cu cele mai bune perspective pentru firmă – de exemplu, care tip de marfă predomină în import și export;
- ✓ Particularitățile serviciilor solicitate – ce tipuri de mijloace de transport trebuie utilizate pentru transportarea anumitor mărfuri;
- ✓ Nivelul prețurilor acceptate de piață – ce tarife predomină pe piață;
- ✓ Modalitățile de distribuire a serviciilor pe piață;
- ✓ Acțiunile promoționale ce urmează a fi inițiate și desfășurate – campanii publicitare sau promoționale ce pot fi efectuate de întreprindere;

Aceste informații se folosesc la fundamentarea strategiilor (obiectivele și resursele angajate în operaționalizarea lor).

ELABORAREA STRATEGIEI

A doua etapă de realizare a strategiei, deosebit de complexă, are în vedere următoarele aspecte:

- formularea misiunii firmei trebuie să fie punctul de plecare în elaborarea strategiei. Se bazează pe explicarea în detaliu a raporturilor dintre management, salariați și context. De exemplu, pentru o întreprindere de transport, misiunea principală o prezintă ridicarea profitului întreprinderii prin ridicarea volumului de marfă transportat. Rolul formulării misiunii firmei constă în:

- ✓ să asigure consensul în cadrul organizației asupra scopurilor urmărite;
- ✓ să furnizeze un fundament pentru motivarea folosirii resurselor;
- ✓ să dezvolte o concepție pentru alocarea resurselor firmei;
- ✓ să stabilească un climat, o armonie generală a firmei;
- ✓ să-i stimuleze pe cei ce se identifică cu scopurile și direcțiile de acțiune ale firmei și să-i împiedice pe cei ce nu sunt capabili;
- ✓ să faciliteze reflectarea obiectivelor în sistemul de organizare al firmei;
- ✓ să formuleze țelurile generale ale firmei și să le transmită în obiective referitoare la costuri, perioade și rezultate, care să poată fi evaluate și controlate;

- precizarea obiectivelor strategice, fiind prima componentă operațională a strategiei, reprezentând exprimările calitative ori cantitative ale scopului pentru care aceasta a fost înființată și funcționează. Ridicarea productivității muncii la întreprindere, a rentabilității mijloacelor fixe și circulante de care dispune întreprinderea. Formularea strategiilor de motivare a salariaților. Obiectivele strategice trebuie să îndeplinească următoarele caracteristici:

- ✓ să fie realiste, în sensul luării în considerare a capacităților și posibilităților efective de care dispune firma;
- ✓ să fie mobilizatoare pentru salariați;
- ✓ să fie formulate și prezentate astfel încât să fie înțelese de toți componenții firmei;
- ✓ să fie stimulative prin abordare sistematică a intereselor firmei și componentelor sale organizatorice;

- stabilirea opțiunilor strategice, generate de dimensiunea și natura obiectivelor fundamentale. Un element important îl reprezintă tipul de strategie pentru care se optează. La fel de importantă este și modalitatea de implementare a opțiunilor strategice, care trebuie să ia în considerare principalele variabile exogene ce influențează comportamentul firmei, intensitatea manifestării lor, precum și capacitatea de adaptare prin schimbare a firmei.

- dimensionarea resurselor necesare în realizarea obiectivelor, o importanță deosebită având dimensionarea fondurilor de investiții, apelându-se la indicatori specifici cantitativi și calitativi. Se precizează sursele de finanțare, furnizorii și condițiile de asigurare a acestora.

- fixarea termenelor, inițiale și finale, de realizare a obiectivelor, care sunt integrate în conturarea celorlalte componente strategice, fiecare avînd și o pronunțată dimensiune temporară. Termenele se fixează în funcție de natura, complexitatea și dificultatea obiectivelor asumate și a opțiunilor strategice, precum și de volumul și modul de asigurare a resurselor angajate. Odată ce se cunosc termenele inițiale și finale este posibilă fundamentarea unei strategii corecte.

- stabilirea avantajului competitiv, care determină valoarea strategiei și poate viza, în esență, fie realizarea unui cost redus al serviciilor, fie diferențierea acestora în una sau mai multe privințe față de produsele concurenților.

- articularea strategiei globale, care se referă la configurația de ansamblu a strategiei globale, referitoare la firmă în ansamblul său.

- stabilirea strategiilor pe domenii (strategii parțiale). În cadrul întreprinderilor de transport strategiile pe domenii se referă la strategiile legate de activitatea unor secții, cum ar fi secția de exploatare sau de producere.

IMPLEMENTAREA STRATEGIEI

Implementarea strategică cuprinde următoarele etape:

I. Pregătirea implementării strategiei, bazată pe un program de pregătire adecvat cu două coordonate majore, pregătirea climatului din cadrul firmei, pentru rezistența la schimbări și pentru implicarea pozitivă a personalului și asigurarea premiselor tehnico-materiale, umane, financiare și informaționale necesare. Se acumulează informația necesară, cît și sursele financiare pe baza cărora vom implementa strategia formulată.

II. Remodelarea parțială sau integrală a sistemului managerial al firmei, avînd în vedere modificarea principalilor parametri constructivi și funcționali ai managementului de ansamblu și ai componentelor sale majore, facilitîndu-se operaționalizarea unor opțiuni strategice și implicit realizarea obiectivelor fundamentale ale firmei. De obicei, la întreprinderile de transport implementarea strategiilor este necesară cînd au loc schimbări radicale în structura întreprinderii (înnoirea parcului rulant, a bazei tehnico-productive).

III. Operarea schimbărilor strategice preconizate, vizînd următoarele aspecte tehnice, economice, umane, manageriale.

IV. Evaluarea rezultatelor strategiei, care trebuie efectuată atît pe parcursul implementării opțiunilor strategice, cît și, mai ales, în finalul procesului strategic. Este indicat să se țină cont de tipul de strategie pentru care s-a optat pentru că elementele cantitative și cantitative se manifestă diferit în funcție de aceasta.

V. Conceperea și operaționalizarea unor perfecționări care, în situații extreme conduc la o nouă strategie. Este necesar ca aceasta să se coreleze cu parametrii soluțiilor noi preconizate pentru a se asigura continuitate în operaționalizarea strategiei.

“Strategiile, prin elaborarea și aplicarea lor constituie un instrument managerial de profesionalizare a conducerii firmei și de creștere a competitivității firmei.”

Resurse:

<http://www.scritube.com/management/METODOLOGIA-DE-ELABORARE-A-STR71323.php>