

ASPECTE TEORETICE A STRATEGIILOR DE DEZVOLTARE A BUSINESSULUI

Veronica Pulbere
Universitatea Tehnică a Moldovei
veronicapulbere@rambler.ru

Abstract. *Initially, each entrepreneur prior to setting up his business shall be determined in the field would like to work, what are the factors of influence of the environment, the prospects for development, the level of risk, what actions should be taken. All of these are moments reflected in management: strategic planning function. The concept of strategy was approached by many specialists in the field who have expressed his vision, typology and the methods of elaboration of the strategy.*

Cuvinte-cheie: *întreprindere, componente strategice, strategii de dezvoltare.*

I. Introducere

În condițiile în care mediul economico-social se află într-o schimbare permanentă și din ce în ce tot mai accelerată fiind influențată de numeroși factori apare o necesitate tot mai stringentă ca fiecare întreprindere, indiferent de mărimea acesteia, să-și elaboreze o strategie proprie.

În literatura de specialitate se regăsesc numeroase abordări a termenului de strategie. De aceea, întreprinzătorilor le este foarte complicat, din numeroasele abordări a diferitor specialiști, să-și formuleze și să implementeze cea mai avantajoasă strategie de dezvoltare pentru businessului său.

Diferențierea strategiilor după diferite criterii reflectă multitudinea problemelor ridicate de activitatea unei firme și a preocupărilor conducerii acesteia, cărora trebuie găsite și aplicate soluții pe termen scurt, mediu și lung prin adoptarea unor strategii adecvate.

II. Abordări conceptuale, tipologii și metode de elaborare a strategiilor de dezvoltare

Analizând literatura de specialitate depistăm că o serie de personalități ale managementului s-au preocupat de conceptul, semnificația, elaborarea și implementarea strategiei în cadrul întreprinderilor. Printre cele mai renumite personalități străine în domeniu sunt: Alfred D. Chandler, Kenneth Andrews, Harry Igor Ansoff, Kenichi Ohmae, G. Hofer și D. Schendel, Arthur A. Thompson Jr. și A.J. Strickland, Henry Mintzberg și Michael E. Porter, ș.a.

Conceptul de strategie a parcurs o istorie multimilenară, pe parcursul căreia a evoluat de la termenul de strategie militar-diplomatică, semnificând "arta de a duce războiul" utilizat în perioada preistorică, spre cele de afaceri și chiar politice utilizate și în zilele noastre.

În economie există abordări diferite a strategiei. Aceasta se datorează faptului că începând cu secolul al XX-lea existau diferite concepții privind organizațiile, în general, și firmele, în special. Renumitul profesor american Peter Drucker a fost printre primii, care a subliniat importanța deosebită a strategiei pentru activitatea unei societăți și în special pentru firme. În anul 1954, acesta aprecia că strategia unei organizații răspunde la două întrebări: "În ce constă afacerea?" și "Care ar trebui să fie obiectul de activitate al firmei?".

Pe lângă faptul că conceptul de strategie a fost studiat și abordat de numeroși specialiști din diferite țări, mai cu seamă din țările dezvoltate, totuși conceptul de strategie a prezentat interes și pentru economiștii

atît din România, precum O. Nicolescu, C. Bărbulescu, E. Burduș și G. Căprărescu, C. Russu, I. Popa, M. Țîțu, I. Ciobanu și R. Ciulu, M. Dumitrescu, cît și din Republica Moldova precum A. Cotelnic, V. Sverdlic, I. Crețu, V. Childescu, Z. Șişcan, etc.

De aceea, din analiza varietății mari de definiții și abordări ale conceptului de strategie putem concluziona că aceasta:

1. Definește totalitatea acțiunilor care trebuie întreprinse de întreprindere;
2. Formulează și asigură realizarea optimă a obiectivelor stabilite;
3. Stabilește în ce măsură resursele să fie alocate și repartizate pe diferite unități operaționale;
4. Analizează interacțiunea firmei cu mediul, explicînd pașii necesari de întreprins;
5. Specifică modalitățile de menținere a avantajului competitiv.

De asemenea, conform analizei literaturii de specialitate din domeniu există opinii diferite și referitor la componentele de bază a strategiilor economice. Unii, precum Alfred D. Chandler, H. I. Ansoff, G. Hofer și D. Schendel ș.a., delimitează următoarele componente strategice: domeniul abordat, desfășurarea resurselor, avantajul competitiv, sinergia.

În concepția lui A. Thompson Jr. și A.J. Strickland, O. Nicolescu, C. Bărbulescu, cît și V. Sverdlic, I. Crețu componentele majore ale strategiei sunt: misiunea, obiectivele fundamentale, opțiunile strategice, resursele, termenul și avantajul competitiv. Un număr mic de specialiști completează acest șir de componente strategice, adăugînd tactica, procedura, regula, excluzîndu-le pe altele.

Majoritatea firmelor își încep activitatea avînd dimensiuni mici, fiind specializate pe prestarea unui serviciu deservind inițial o piață locală. Pe parcursul activității sale, firmele se orientează să acapareze noi piețe, să-și mărească numărul de clienți deserviți, înseamnă că pentru ea principalul obiectiv devine "creștere și dezvoltare".

În ce privește conceptul de strategie de dezvoltare a firmei, în literatura de specialitate se întîlnesc opinii diverse. De regulă, toate în final converg spre înțelegerea strategiei ca o sumă de obiective pe care conducerea întreprinderii le stabilește pentru a fi atinse într-o anumită perioadă.

Reeșind din aceste opinii putem menționa că conceptul de strategie de dezvoltare se identifică cu termenul de strategie, în general, iar alți autori o identifica cu managementul strategic. Adică, termenul de strategie de dezvoltare nu este abordat ca un concept aparte, ci în dependență de multitudinea de variabile utilizate de întreprindere și de anumite situații și etape concrete de activitate acesta este unul din varietatea imensă de tipuri structurate în diferite criterii de clasificare.

Cel mai important criteriu de clasificare a strategiilor de dezvoltare este în funcție de frecvența cu care sunt aplicate de către firme, și filosofia, care stă la baza lor, conform căruia există:

1. Dezvoltarea stabilă, cu următoarele variante:
 - a. Strategia de creștere incrementală;
 - b. Strategia axată pe realizarea profitului (strategia de recoltare);
 - c. Dezvoltarea stabilă ca strategie "de pauză";
 - d. Strategia de dezvoltare sustenabilă.
2. Dezvoltare sau creștere.

Deci, indiferent de tipul de strategie de dezvoltare implementat firma prin acțiunile sale se orientează să desfășoare o astfel activitate ca pe parcursul funcționării sale să obțină în viitor avantaje competitive mari decît cele anterioare.

Conform analizei literaturii din domeniu există diferite criterii de clasificare a varietăților de strategii. Pornind de la abordările lui Ansoff (în 1965 a popularizat 4 strategii), Ackerman, G.W. Hofer și D. Schendel delimitează 3 tipuri de strategii: Strategia firmei; Strategia economică; Strategia funcțională, iar M. Porter, din punct de vedere al avantajului competitiv și zona de aplicare, clasifică strategiile în: strategii de diferențiere; strategii bazate pe costuri mici; strategii focalizate.

Alți specialiști, precum Badea F., Burduș E., Căprărescu G., Lazăr O., Olaru S., Sverdlic V., Crețu I., se axează pe clasificarea strategiilor, conform criteriilor:

1. Sfera de cuprindere: Strategii globale, Strategiile parțiale;

2. Dinamica obiectivelor încorporate: redresare, consolidare, dezvoltare;
3. După natura obiectivelor privind sfera produselor, piețelor și tehnologiilor: Strategiile de specializare, Strategiile de diversificare;
4. După poziția de piață: Strategiile ofensive, Strategiile defensive;
5. După modul de obținere a avantajului competitiv: Strategiile orientate spre reducerea costurilor, spre diferențierea produsului, axate pe găsirea unei nișe a pieței, orientate pe calitatea produsului.

La etapa actuală, o amploare deosebită în activitatea firmelor o au elaborarea și implementarea unor astfel de strategii importante la care managerii trebuie să atragă atenție, precum sunt prezentate în figura 1.

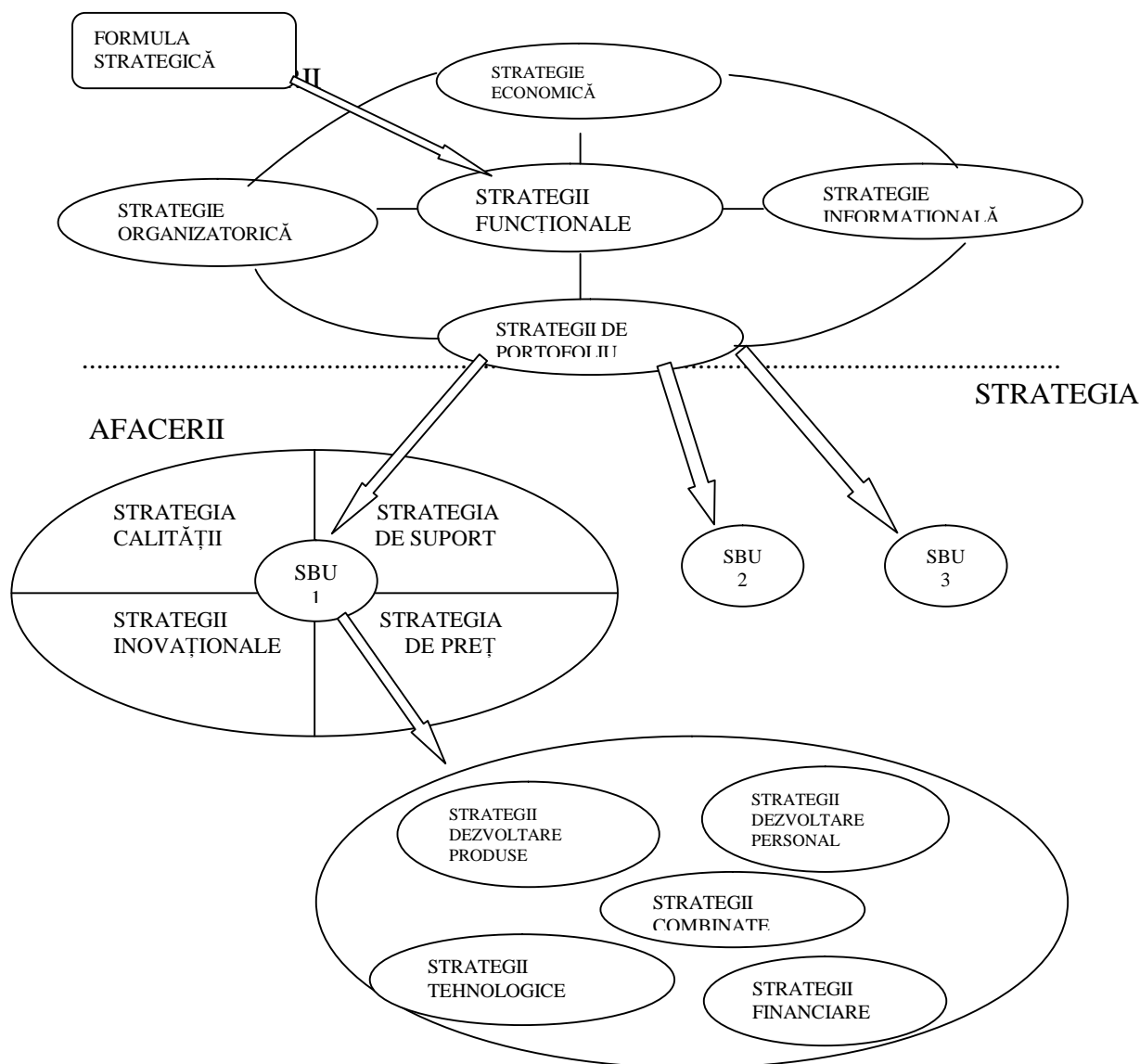


Figura 1 Clasificarea strategiilor

Sursa: Elaborată de autor

Toate aceste tipuri de strategii reflectă, într-o măsură oarecare, obiectivul principal al întreprinderii dezvoltarea acesteia și obținerea unui avantaj competitiv înalt, adică duc la menținerea și implementarea strategiilor de dezvoltare.

Prin strategie se trasează traiectoria de evoluție a firmei pentru o perioadă relativ îndelungată, prin care se asigură managerilor și angajaților, o direcționare rațională a eforturilor, o consecvență a deciziilor și acțiunilor, subordonate atingerii obiectivelor riguroși și precisi stabilite.

Strategiile de dezvoltare sunt rezultatul deciziilor strategice, respectiv ale deciziilor luate de managementul de vîrf în scopul obținerii obiectivelor strategice.

Spre deosebire de abordările specialiștilor în domeniu, precum specialiștii de la Boston Consulting Group, M. Porter, O. Nicolescu, M. Țîțu, M. Naneș, I. Ciobanu care susțin că procesul de elaborare a strategiei de dezvoltare este alcătuit din 3 etape, specialiștii Școlii de la Harvard, susțin modelul de elaborare a strategiei de dezvoltare alcătuit din 4 etape, iar S. Olaru, C. Bărbulescu, ș.a. adaugă la ele și activitatea finală de evaluare și control a strategiei.

Totuși, în literature de specialitate majoritatea specialiștilor în domeniu susțin că procesul de elaborare a strategiei de dezvoltare este alcătuit din mai multe etape, la unii autori fiind din 7 etape, la alții din 9 etape, acestea asemănîndu-se.

Strategia ajută la reducerea substanțială a riscurilor ce însoțesc inerent orice activitate, deci diminuează pierderile potențiale și ridică moralul personalului, datorită scăderii riscurilor de apariție a erorilor. De aceea la elabollarea, formularea, implementarea strategiei managerii aplică o metodologie care este mai avantajoasă și corespunde specificului activității întreprinderii.

Unii specialiști subînțeleg prin metodologie - metodele pentru alegerea strategiei de dezvoltare, alții utilizează în calitate de instrument de elaborare a strategiei așa numitele matrice, precum sunt:

Matricea de diagnosticare - destinată să procedeze la examinarea unor organisme economice în vederea identificării și rezolvării problemelor cu care aceasta se confruntă.

Matricea BCG (Boston Consulting Group) - pleaca de la premisa că performanța economică este determinată de 2 factori importanti: cota relativă de piață; rata relativă de creștere a pieteii, structurată din 4 cadrane.

Metoda ABC- se axează pe elementele: segmentele strategice, poziționarea firmei, alegerea strategiei, adică grila de analiză pune accentual pe atuurile firmei pe segmente și interesul segmentului pentru firme, structurată 3×3.

Matricea ADL (Arthur D. Little) – se axează pe 2 criterii: faza din cadrul din ciclul de viață în care se află sectorul respective de activitate și poziția concurențială deținută de către firmă în respectivul sector de activitate.

Matricea McKinsey – cele 2 dimensiuni ce se referă la portofoliu sunt: gradul de atractivitate al sectorului (dimensiunea pieței, ratele de profit, nivelul tehnologiilor) și poziția concurențială a firmei (cota de piață, marjele de rentabilitate, nivelul costurilor relative).

Deci, în dependență de sectorul în care activează, de indicatorii rezultativi spre care tind să le obțină, firmele aplică acea metodă optimală de elaborare a strategiei care îi este cel mai convenabil, avantajos, ce oferă un nivel minim de risc pentru activitatea ei.

III. Concluzii

Deci, prin strategie de dezvoltare se înțelege totalitatea acțiunilor care trebuie întreprinse în vederea obținerii pe termen lung a avantajului competitiv potrivit componentelor stabilite (misiune, obiective, opțiuni, resurse și termene) și a interacțiunilor cu mediul, pe baza anumitor reguli reflectate în planul managerial al firmei.

Din funcțiile de bază manageriale aplicate de o firmă formularea și implementarea strategiei devine una primordială, deoarece orice firmă bine condusă, are o activitate cu succes numai dacă ea și-a definit obiective precise și cuantificabile.

IV. Referințe

1. Nicolescu O., Strategii manageriale de firmă, Editura Economică, anul 1998 , București.
2. Bărbulescu C., Sistemele strategice ale întreprinderii, Editura Economică, anul 1999, București.
3. Sverdlic V., Crețu I., Strategia dezvoltării industriei vinicole din Republica Moldova, Editura Tehnica-Info, anul 2006, Chișinău.