

GHID DE ELABORARE ȘI IMPLEMENTARE A STRATEGIEI DE ANSAMBLU A ÎNTREPRINDERII DE TRANSPORT

Autor(i): Maxim SASU
Conducător științific: conf. univ., d.ș.t. Tudor ALCAZ

Universitatea Tehnică a Moldovei

Punctul de plecare, în elaborarea strategiei firmei, trebuie să-l constituie definirea cât mai exactă a misiunii acesteia, axată pe explicitarea detaliată a raporturilor dintre management, salariați și context. Aceasta constituie unul din elementele de diferențiere a sistemelor de management ale firmelor din diverse "zone" ale lumii - S.U.A., țările vest-europene, Japonia ș.a. - și își are originea în diferențele culturale dintre țări, atitudinea față de management, față de crearea și întreținerea unui climat motivațional și organizațional, necesar realizării obiectivelor.

Abordată ca produs al conlucrării unor stakeholderi interni și externi, misiunea unei firme urmărește asigurarea consensului în ceea ce privește obiectivele prevăzute, în contextul conceperii și promovării unor politici adecvate de utilizare a resurselor.

Cuvinte cheie: strategie de ansamblu, management, misiunea firmei, stakeholder, opțiuni strategice.

1. Abordări metodologice variate ale strategiei

Concepțiile și metodologia privitoare la elaborarea strategiei firmei, variază, într-o măsură apreciabilă, de la un specialist la altul. Astfel, J. Pierce și R. Robinson structurează procesul strategic în nouă faze:

- formularea misiunii întreprinderii, inclusiv enunțurile generaie privind scopurile și filozofia sa;
 - stabilirea profilului companiei, astfel ca să reflecte capacitățile și condițiile sale interne;
 - evaluarea mediului exogen firmei, inclusiv a concurenței și factorii contextuali generali;
 - analiza opțiunilor întreprinderii, armonizând resursele sale cu mediul extern;
 - identificarea opțiunilor strategice cele mai favorizante prin evaluarea fiecărei opțiuni prin prisma misiunii firmei;
 - selectarea unui set de obiective pe termen lung și de modalități principale, pentru realizarea opțiunilor strategice;
 - formularea anuală și pe termen scurt de obiective și modalități de acțiune, care să fie compatibile cu obiectivele pe termen lung și opțiunile strategice;
 - implementarea elementelor strategice pe baza resurselor dimensionate prin buget, prin corelare cu sarcinile, personalul, structura, tehnologiile și sistemul de motivare al firmei;
 - evaluarea rezultatelor strategiei, considerate ca un input, pentru viitoarele decizii.
- În manualul de strategie economică elaborat de Peter King, utilizat de universitatea Oxford, proiectarea și implementarea strategiei prezintă o structură sensibil diferită. Cele 11 etape recomandate sunt următoarele:
- determinarea obiectivelor strategice. Acestea trebuie exprimate în termeni cantitativi, cu precizarea limitelor asociate lor;
 - stabilirea, pe baza obiectivelor strategice, de obiective mai concrete referitoare la eficiența investițiilor, vânzări etc;
 - evaluarea internă a firmei, pe baza analizei stării actuale a organizației în termeni de resurse și performanțe;
 - evaluarea externă, prin intermediul anchetelor și a analizei mediului extern firmei;
 - prevederea performanțelor viitoare, pe baza informației obținute în precedentele două faze, inițial prin simpla extrapolare a performanțelor precedente și actuale;
 - analiza diferențelor majore între rezultatele fazelor a doua și, respectiv, a cincea;

- identificarea și evaluarea diferitelor variante strategice pentru a diminua diferențele și a putea realiza obiectivele strategice;
- selectarea uneia dintre variantele strategice preconizate;
- pregătirea planului final al firmei, divizat în două secțiuni - pe termen lung și pe termen scurt;
- implementarea strategiei alese;
- evaluarea performanței realizate, comparativ cu prevederile planului.

În concepția noastră, elaborarea și implementarea strategiei de ansamblu a societății comerciale sau regiei autonome implică un proces structurat, în principal, în trei etape majore (figura nr. 1), în cadrul cărora se derulează mai multe faze.

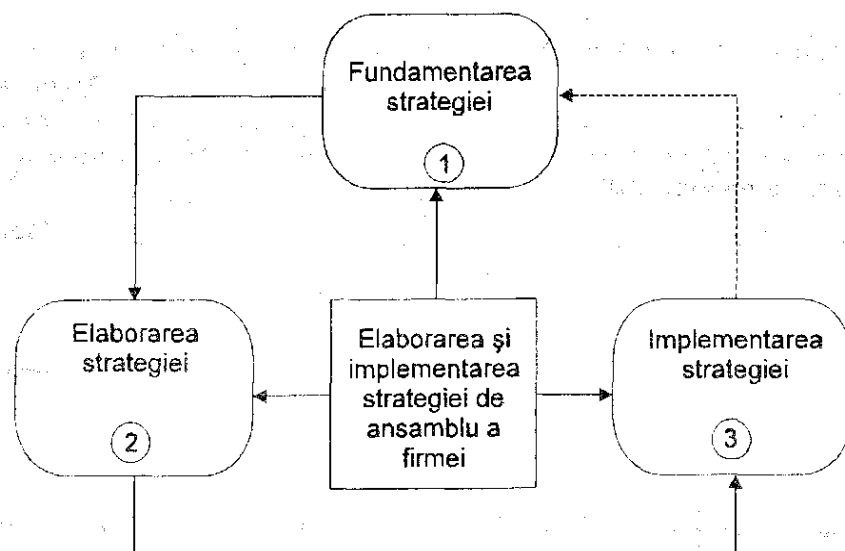


Figura 1. Procesul de elaborare și implementare a strategiei firmei

Proiecția viitorului firmei, sub forma strategiei, se realizează, așadar, pe baza unui ghid structurat în trei etape, în fiecare din acestea valorificându-se un material informațional variat, furnizat de surse, multiple și eterogene, din interiorul, și, mai ales, din afara societății comerciale.

2. Fundamentarea strategiei

2.1. Premisele strategiei

Practica și teoria managerială demonstrează că, pentru a concepe strategii și politici raționale generatoare de substanțiale efecte economice, este necesară o cunoaștere și luare în considerare a unui set de elemente esențiale, pe care le sintetizăm, în continuare, sub forma de premise.

• Diferențierea strategiei, în funcție de faza de viață a firmei

Așa cum produsele și, în general, bunurile economice, au un ciclu de viață diferențiat în etape și faze distincte, tot așa întreprinderea parcurge secvențe temporale variate, în cadrul cărora intensitatea manifestării proceselor de management și execuție este diferită, în decursul evoluției firmei, ancorarea la cerințele și exigențele mediului ambiant, național și internațional, dobândesc valențe sensibil diferite.

După cum se știe, orice firmă parcurge, deși nu întotdeauna liniar, patru faze importante - demarare, creștere, maturitate și declin - în cadrul cărora problemele cu care se confruntă sunt diferite, iar soluțiile decizionale și operaționale, pe termen lung, mediu și scurt trebuie, de asemenea, să fie diferențiate, în fiecare din aceste faze, societatea comercială caută să ocupe o poziție pe piață care să-i permită obținerea de profit. Luarea în considerare a particularităților acestor etape, a relației dintre ponderea pe piață și rentabilitate, a riscului implicat generează abordări strategice variate, tipuri de strategii diferite, așa cum evidențiază tabelul următor, elaborat pe baza metodei Arthur D. Little (ADL).

Tabelul nr. 1

Corelația strategie-ciclu de viață al firmei

Nr. crt.	Fazele \ ciclului Caractex, ristici str- tegice	Demarare	Creștere	Maturitate	Declin
0	1	2	3	4	5
1	Mod de creștere	Crearea piețelor	Pătrunderea pe piețe	Diferențierea produselor și serviciilor Expansiunea geografică	Diversificarea produselor și serviciilor Strategii internaționale
2	Produce Piețe Tehnologie	Nonnormalizate Locale Diferențiată	Standardizate Naționale Standardizată	Diferențiate Internaționale Ameliorată	Stabile Mondiale Concurența urmată de tehnologii de substituție
3	Argumente competitive	Caracteristicile produselor	Comercializare Marketing	Costuri	Stăpînirea costurilor și/sau calității
4	Funcții cheie	Cercetare - dezvoltare	Comercială (Marketing)	Gestiune	Gestiune + strategie
5	Concurenți	Puțin numeroși	Numeroși	Numeroși	Mai puțini numeroși
6	Variabile cheie de marketing	Calitate Distribuție	Publicitate Distribuție	Preț Publicitate	Calitate diferențiată Publicitate
7	Piețe Profituri	Mari Mici	Mari Mari	fn diminuare în scădere	Mici Dispersate

• Preluat din I. Ciobanu, **Strategii de management**, Editura Univ. Al. Ioan Cuza, Iași, 1994, pag. 130-131

Pentru firmele românești, aflate în perioada de tranziție către economia de piață, apar probleme specifice în ceea ce privește fundamentarea proiecției strategice a viitorului acestora. Ele au în vedere, cu prioritate, starea economico-financiară precară în care se află, lipsa unor strategii globale și parțiale judicios fundamentate la nivel de economie națională, deficiențe în definirea obiectivelor, lipsa unor resurse materiale și financiare corespunzătoare, piețe insuficient conturate. Pe fondul promovării, cu intensitate redusă, a **noului** managerial, astfel de limite dobândesc semnificații deosebite, de care trebuie să se țină cont în derularea procesului strategic.

• **Luarea în considerare a stakeholders**, respectiv a factorilor endogeni și exogeni firmei, ale căror interese sunt afectate major de modul de concepere și derulare a activităților sale. Dat fiind faptul că strategia proiectează viitorul firmei, apare ca esențială intensificarea principalilor stakeholders și a problematicei acestora, a obiectivelor pe care le urmăresc, ca premisă importantă a armonizării diferitelor categorii de interese. Astfel, **proprietarii**-acționari urmăresc ca societatea comercială, la care participă cu capital, să asigure un profit cât mai ridicat, din care se "înfruptă" (încasează) dividende.

Salariații firmei solicită managementului și proprietarilor- acționari venituri cât mai ridicate, posibilități de amplificare a calificării și asigurarea protecției sociale în situații speciale.

Sindicatul ca reprezentant al salariaților militează de asemenea pentru rezolvarea unor probleme sociale, pentru asigurarea protecției sociale a personalului salariat, în condițiile în care conducerea să joace un rol cât mai important în evoluția firmei.

Managerii salariați abordează firma ca un teren propice pentru obținerea de venituri salariale cât mai mari și pentru manifestarea competenței lor profesionale și manageriale.

Clienții societății comerciale așteaptă de la aceasta mărfuri de calitate, ameliorarea continuă a acestora și asumarea răspunderii pentru asigurarea continuă cu bunuri economice, în sortimentul, calitatea și cantitatea solicitate. Mai mult decât atât, ei doresc ca întreprinderea să-i protejeze în calitate de consumatori.

Furnizorii sunt interesați în consolidarea și creșterea economică a firmei, ca premisă pentru acceptarea unor cantități tot mai mari de materii prime, mijloace fixe etc. și, implicit, consolidarea pieței lor de desfacere.

Statul (administrația publică) vede în fiecare întreprindere un alimentator al bugetului, o sursă de noi locuri de muncă, o condiție a dezvoltării economice, eventual, un exportator, aducător de valută forte.

Autoritățile locale consideră că societățile comerciale de pe raza lor trebuie să ofere comunității locale locuri de muncă multe, bune și sigure, să protejeze mediul ambiant și să sponsorizeze diferite acțiuni sociale, culturale, sportive. Acestea sunt interesate, în special, în profitul obținut de firme, care reprezintă o sursă sigură de finanțare și a bugetelor locale.

Băncile pe termen lung sunt, de regulă, interesate în consolidarea economico-financiară a firmelor partenere, ca o premisă a unui rulaj financiar crescut, a acordării de credite în condiții avantajoase și a rambursării de către acestea în termenii contractuali prestabiliți.

În perioada de tranziție, fiecare din stakeholders enumerați mai sus prezintă numeroase particularități, din care relevăm următoarele:

- manifestarea, la majoritatea firmelor cu pondere apreciabilă în obținerea PNB, a doi acționari importanți - Fondul Proprietății de Stat și Fondul Proprietății Private -ce stabilesc strategia și politica acestora și urmăresc maximizarea profitului, ca sursă a obținerii unor dividende ridicate.
- privatizarea managementului înainte de privatizarea proprietății, prin conturarea și utilizarea contractului de management în locul improvizațiilor anterioare (desemnarea managerilor de către salariați ori promovarea unor manageri incompetenți în conducerea firmelor), generatoare de efecte economice și tehnice nocive pentru firme, fonduri și economia națională;
- manifestarea, uneori haotică, a acțiunilor sindicale, urmărindu-se rezolvarea de probleme nu numai sociale, ci și manageriale ori economice, cu reverberații politice marcante; frecvent, sindicatele au acționat într-o viziune populistă și pe termen scurt prin efecte economice negative majore asupra stării și evoluției societăților comerciale și regiilor autonome;
- insuficiențele cadrului normativ, reclamat de constituirea și "alimentarea" bugetelor locale ale administrației și funcționarea sistemului financiar-bancar;
- situația economică precară a multor agenți economici, ce determină blocaj financiar și indisciplină contractuală și împiedică "de facto" armonizarea principalelor categorii de interese la care am făcut referire.

• **Asigurarea continuității elaborării și aplicării strategiilor și politicilor microeconomice**

Procesul complex de elaborare și aplicare a strategiilor și a politicilor firmelor nu trebuie să fie o acțiune izolată, de etapă, ci un demers continuu, generat de câteva elemente majore, precum:

- firma este într-o continuă "mișcare", la nivelul caracteristicilor sale dimensionale și funcționale producându-se mutații semnificative în intervale scurte, generate atât de factori interni, cât și externi;

- modificările din mediul ambiant, național și internațional, sunt extrem de complexe și dinamice, influențând considerabil comportamentul managerial, economic, comercial etc. al firmei.

Din această perspectivă, adaptarea prin schimbare la cerințele și exigențele mediului ambiant, valorificarea constructivă a impactului acestuia este recomandabil să devină trăsături definitorii ale societăților comerciale. Ori, imprimarea acestor trăsături de comportament, specifice economiei de piață, nu poate fi realizată decât prin proiectarea viitorului strategic și tactic de o manieră științifică și permanentă, în contextul amplificării dimensiunii previzionale, prospective a managementului firmei.

Perioada de tranziție spre economia de piață, în care a intrat România după 1989, oferă suficiente elemente care să susțină continuitatea elaborării și aplicării strategiilor și politicilor microeconomice. Perioada ultimilor șase ani a fost extrem de bogată în evenimente politice, economice, sociale etc. produse atât în mediul național cât și în cel internațional la care se adaugă schimbările din interiorul firmelor românești (modificarea volumului producției, fluctuația forței de muncă, schimbarea valorii patrimoniale etc). Surprinderea acestora, într-o viziune sistemică, nu poate fi realizată decât prin strategii și politici realiste, ale căror componente să evidențieze cât mai fidel asemenea influențe. Orice rămânere în urmă a proiecțiilor strategice și . tactice sau a unor componente majore ale acestora, "trage înapoi" societatea comercială, făcând-o inadaptabilă, pe termen mediu și lung, la cerințele pieței și punându-i astfel în pericol însăși existența sa.

De aici și necesitatea unei dinamici susținute a procesului strategico-tactic printr-o **previziune glisantă**, respectiv actualizarea continuă a strategiilor și politicilor în ansamblu și a componentelor acestora, în funcție de variabilele endogene și exogene implicate.

- **Multidimensionalitatea strategiei globale**

Această premisă are în vedere faptul că, în fundamentarea strategiei societății comerciale sau a regiei autonome, este necesară luarea în considerare a unor aspecte de natură economică, tehnică, managerială, socio-umană, juridică ș.a.m.d., în proporții care să reflecte ponderea lor în mecanismul de funcționare al fiecărei firme.

Pe baza caracteristicilor firmei ca sistem, evident că nu pot fi omiși astfel de parametri constructivi și funcționali, în conturarea strategiei globale.

Ca **sistem economico-social**, firma semnifică grupuri de salariați ce derulează procese de muncă generatoare, de bunuri economice - produse, servicii etc. prin care se satisfac cerințele ale pieții. Rolul său în activitatea economică a unei țări, este decisiv, de unde și necesitatea respectării acestei dimensiuni economice în strategia globală.

Ca **sistem tehnico-material**, cu o multitudine de factori materiali interconectați, firma este caracterizată printr-o dependență tehnologică, mai mult sau mai puțin intensă, între componentele sale procesuale și structurale, situație ce se reflectă în aspectele tehnice și funcționale ale strategiei.

Ca **sistem de management**, structurat în patru importante subsisteme -decizional, informațional, organizatoric și metodologic -, între care se manifestă puternic relații de intercondiționare, firma prezintă o serie de particularități, care se recomandă să se regăsească în proiecțiile sale strategice. În mod similar, pot fi evidențiate și alte elemente de caracterizare a societăților comerciale, care influențează tipul de strategie globală, componentele acestora - misiune, obiective, modalități, resurse, termene și avantaje competitive - precum și mecanismul său de fundamentare, elaborare și aplicare.

În consecință, strategia globală a unei firme este necesar să evidențieze multiplele dimensiuni ale firmei și mecanismului său de funcționare, serios amplificate în contextul economiei de piață.

- **Abordarea sistemică a elaborării și implementării strategiei.**

Procesul strategic, derulat prin intermediul unor etape distincte de fundamentare, elaborare și implementare a strategiei, abordat, la rândul său, sistemic, se axează pe două aspecte principale.

În primul rând, pe abordarea firmei ca sistem deschis, în sensul că aceasta se manifestă ca o componentă a numeroase alte sisteme contextuale, cu care se află în relații continue pe multiple planuri. În mod concret, această dimensiune se exprimă prin fluxurile de intrări - forța de muncă, materii prime, materiale, combustibil, energie, mașini, utilaje, instalații, informații etc. - ca și cele de ieșiri - produse, servicii, informații, dividende, profituri etc, destinate, în principal, suprasistemelor din care face parte.

În al doilea rând, asistăm la amplificarea conexiunilor dintre firmă și mediul său ambiant, național și internațional, alcătuit dintr-o gamă cuprinzătoare și diversă de variabile exogene - economice, manageriale, tehnice și tehnologice, socio-culturale, demografice, ecologice, politice, juridice; acțiunea acestor variabile condiționează constituirea și comportamentul economic, comercial și managerial al firmei și, pe de altă parte, firma este tratată ca sistem ce influențează semnificativ mediul ambiant, imprimându-i frecvent notabile particularități.

Specific întreprinderilor românești ce s-au manifestat, decenii, ca simple unități operaționale ale unor decizii adoptate la nivelul suprasistemelor în care erau integrate, este schimbarea radicală de comportament față de mediul ambiant; adaptarea prin schimbare la cerințele și exigențele acestuia, precum și influențarea conținutului unor factori de mediu sunt tot atâtea mutații în a căror operaționalizare sunt necesare și solicitate, în prezent, firmele românești.

Procesul strategic trebuie să fie, indiscutabil, unul sistemic, în sensul că derularea sa este marcată de existența unor etape distincte, dar strâns legate între ele. De reținut că supradimensionarea ori subdimensionarea acestor etape de fundamentare, elaborare și implementare conduce la strategii globale sau parțiale nerealiste, cu influențe nefavorabile asupra mecanismului de funcționare al firmei.

• **Flexibilitatea strategiei**

Strategia nu trebuie abordată ca o proiecție rigidă a viitorului firmei, axată pe operaționalizarea, ad-literam, a conținutului său, ci, dimpotrivă, ca un concept și elaborat flexibil, susceptibil de modificări, de adaptări în funcție de modificările ce intervin în unii parametri dimensionali și funcționali ai întreprinderii și contextului.

Dat fiind faptul că intervalul de timp de la elaborarea până la aplicarea efectivă a strategiei este, adesea, destul de mare, pot apare unele nesincronizări ce reclamă modificarea parțială a conținutului său (la nivel de obiective, opțiuni strategice, dimensiunea unor resurse ori termene intermediare și finale etc). Așadar, se impune elaborarea unor strategii flexibile, care să reflecte mutațiile din perimetrul **stakeholders**, dar și pe cele macro ori monoeconomice, sociale și, mai ales în condițiile tranziției, politice.

Pentru firmele românești, ce acționează într-o perioadă de instabilitate economică, marcate de blocajul economico- financiar, de criza unor piețe mai ales externe o asemenea premisă este deosebit de importantă, influențând atât strategia în ansamblul său, cât și componentele majore ale acesteia (obiective, modalități de realizare, resurse, termene).

• **Internaționalizarea activităților economice,**

Proces cuprinzător, extrem de complex, în constantă intensificare, ce afectează toate tipurile de firme - mici, mijlocii și mari. Multiplicarea legăturilor cu mediul ambiant național, dar mai ales internațional, susținută și de amplificarea caracterului deschis, organic adaptativ al firmei, impune elaborarea unor strategii complexe, capabile să suprindă aceste legături și să le orienteze spre eficiență.

Perioada anilor '80-'90 s-a caracterizat printr-o interdependență crescândă dintre țări, manifestată, în primul rând, prin interpenetrarea comercială crescândă a economiei acestora. După 1990, această tendință s-a intensificat pregnant.

Tendința de internaționalizare este vizibilă în toate economiile, amplificarea schimburilor economice, comerciale etc. fiind la baza procesului de creștere, încurajat, în principal, prin diminuarea sau eliminarea barierelelor vamale ce a condus la integrarea completă a unor țări (amintim aici Uniunea Europeană, Asociația Europeană a Liberului Schimb, Tratatul Nord-American de Comerț Liber - NAFTA).

Dacă anii '60-'70 au fost marcați de un intens proces de multinaționalizare a întreprinderilor (dezvoltându-se, după modelul american, societăți multinaționale, etnocentrice, geocentrice ori policentrice), după 1980 asistăm la tendința de globalizare, de mondializare a acestora. Tot mai multe piețe iau o amploare și un caracter "planetar", conduse și funcționând după norme globale. Amplificarea interdependențelor generată de o asemenea tendință, obligă tot mai mult întreprinderile la o permanentă adaptare la diferite culturi, la acordarea unei atenții sporite evoluțiilor internaționale. Spre exemplu, apar noi "actori" pe scena internațională, noi concentrări ale forțelor economice, se dezvoltă "țări-continate" precum China, India, Brazilia etc. De aici, necesitatea luării lor în considerare în cadrul unor proiecții strategice adecvate, capabile să surprindă schimbarea și să asigure o eficacitate organizațională ridicată.

Atragerea de capital străin în România - în contextul marii privatizări - este unul din aspectele majore care marchează o astfel de premisă strategică și care, firesc, influențează decisiv procesul strategic microeconomic.

• **Transferul internațional de know-how managerial**

Ancorarea României și a firmelor sale la cerințele și exigențele mediului ambiant internațional reclamă un permanent schimb informațional cu firme și alte organizații, agenții etc. străine, prin care se asigură know-how-ul managerial necesar competitivității și eficienței.

Din acest punct de vedere semnalăm, ca mai importante, următoarele aspecte

- conceperea strategiilor și politicilor firmelor pe baza evoluțiilor de pe piața mondială, căreia îi este destinată o parte din bunurile economice;
- valorificarea realizărilor teoretice și pragmatice din alte țări. în domeniul managementului întreprinderii, cu accent pe instrumentarul managerial;
- dezvoltarea sistemelor informatice concepute într-o viziune internațională, în special sub forma băncilor de date specializate pe domenii internaționale, cărora le furnizează informații și la care apelează unități din mai multe țări;

- proliferarea firmelor, la a căror conducere și funcționare participă, în forme variate, parteneri economici din mai multe țări.

Asistăm, așadar, la extinderea abordărilor de management comparat, axate pe luarea în considerare a factorilor care diferențiază, sensibil, procesele de management din diverse țări.

Avantajele principale ale internaționalizării managementului firmei vizează realizarea transferului de tehnologii în condiții superioare, accesul mai avantajos la anumite materii prime și materiale, valorificarea superioară a resurselor, obținerea de informații semnificative, creșterea competitivității firmelor.

Transferul de know-how managerial reprezintă misiunea majoră a managementului comparat. De aici și necesitatea imprimării unei pronunțate dimensiuni internaționale a managementului firmei, ca importantă premisă a fundamentării profesionale a strategiilor sale.

2.2. Modalități de fundamentare a strategiei

Valorificarea premiselor permite evidențierea principalelor **elemente de conținut ale etapei de fundamentare a strategiei firmei**

- **Identificarea și luarea în considerare a prognozelor științifice, tehnice, comerciale, financiare, manageriale etc, privind mediul în care operează firma**

Nu poate fi concepută o strategie realistă, fără fructificarea amplă a informațiilor desprinse din prognozele mondiale și macroeconomice, elaborate global și pe domenii (științific, tehnic, comercial, financiar etc), referitoare la mediul național și internațional în care există și funcționează societatea comercială sau regia autonomă. Lipsa ori insuficiența acestora determină un grad redus de fundamentare a strategiilor firmelor și, în timp, la o diminuare a performanțelor și a competitivității.

Prognozele sunt predicții pe termen foarte lung a tendințelor din diverse domenii, a tendințelor din tipologia și mecanismul de presiune ale variabilelor exogene întreprinderii și "alimentează" permanent proiecțiile strategice, indiferent de tip și de domeniu. Prognozele - ca instrumente de cunoaștere și investigare, în timp a tendințelor viitoare ale proceselor economice, tehnologice etc. - constituie suportul logistic al depistării necesităților, posibilităților, evoluției viitoare a firmei .

În condițiile tranziției la economia de piață, elaborarea de prognoze, care să evidențieze procesul complex și dificil de reformă economică și socială într-un mediu ambiant, național și internațional, complex și turbulent, este o condiție a succesului economic, comercial și managerial al economiei naționale, pe termen lung, cu consecințe dintre cele mai importante asupra viitorului întreprinderilor mici, mijlocii sau mari.

Într-o atare situație, elaborarea de prognoze la nivel de economie, ramuri și subramuri trebuie concepută și realizată sistemic, astfel încât să faciliteze flexibilitatea strategică a firmelor și funcționarea unui veritabil management strategic la nivelul acestora. Numai astfel se poate vorbi de o implicare conjugată a agenților economici la realizarea unor obiective complexe, de interes național, în contextul internaționalizării activităților economice și a managementului.

- **Realizarea unor complexe studii de diagnosticare**, prin intermediul cărora se evidențiază cauzal puncte forte și slabe ale activităților firmei și/sau ale mediului în care aceasta acționează și se elaborează recomandări strategico-tactice, valorificabile în fundamentarea strategiei și politicii sale.

Dacă prognozele au în vedere viitorul, diagnosticele se concentrează cu precădere asupra trecutului și prezentului, punând la dispoziția managementului principalele atu-uri și vulnerabilități ale firmei și mediului contextual, ce urmează a fi valorificate sau eliminate prin proiecții strategice.

Atunci când sunt realizate pe baze metodologice riguroase, studiile de diagnosticare surprind "simptomatologia" agenților economici pe anumite intervale de timp, precum și "etiologia" acestor simptome. "Terapeutică" se fundamentează pe baza acestora și se regăsește în recomandările conturate, ce constituie suportul unor demersuri decizionale și acționale diverse.

Analizele efectuate în acest sens sunt atât interne, analiza având ca obiect viabilitatea economico-financiară și managerială a firmei (analiza profitabilității, a capacității de plată, a cifrei de afaceri, a eficienței utilizării unor factori de producție etc. și componentele manageriale - metodologică, decizională, informațională, organizatorică - realizate cu ajutorul unor metodologii specifice), cât și externe -referindu-se la piețe de vânzare și aprovizionare, concurență, consumatori, anumiți factori ai mediului ambiant, național și internațional (economici, tehnici și tehnologici, manageriali, demografici, socio-culturali, politici, ecologici, juridici etc).

Pe baza informațiilor furnizate de astfel de analize complexe, întreprinderea poate să-și remodeleze unele activități, să adâncească procesul de restructurare , economică ori să-și remodeleze sistemul managerial, premise importante ale consolidării pe termen lung a poziției sale pe piață.

- **Efectuarea de aprofundate studii de marketing**

Cunoașterea în detaliu a necesităților și oportunităților pieței nu poate fi realizată decât prin intermediul unor studii de marketing, ale căror rezultate sunt valorificabile în elaborarea strategiei firmei, globală sau parțială. Orice firmă trebuie să cunoască aprofundat volumul și structura cererii în domeniu! său de activitate, precum și evoluțiile pieței, pe o perioadă cât mai mare.

Cercetările de marketing oferă un răspuns numeroaselor întrebări care se ridică managementului firmei, referitoare la:

- piețele sau segmentele de piață cu cele mai bune perspective pentru întreprindere;
- particularitățile constructive și funcționale ale produselor solicitate;
- nivelul prețurilor acceptate de piață; -modalitățile de distribuție a produselor pe piață;
- acțiunile promoționale ce urmează a fi inițiate și desfășurate.

Informațiile desprinse din astfel de cercetări - regăsite în studii de marketing -urmează a fundamenta proiecțiile strategice ale firmei, atât în ceea ce privește obiectivele, cât și modalitățile de realizare, tipologia și volumul resurselor angajate în operaționalizarea lor.

- **Realizarea de studii ecologice**

Un alt element indispensabil al conținutului etapei de fundamentare îl constituie elaborarea de studii ecologice. Importanța sa este condiționată de profilul de activitate, dimensiunea și amplasarea firmei, dar, în toate cazurile astfel de studii evidențiază alinierea dezvoltării firmei la cerințele impuse de mediul înconjurător,

"Dezvoltarea economică implică un cost extern, suportat de mediul înconjurător, ale cărui dimensiuni, din ce în ce mai evidente în ultimii ani, chiar dacă nu sunt corect considerate și evaluate, pun sub semnul întrebării viabilitatea, pe termen lung, a însuși procesului în sine". "Endogenizarea" problemelor de mediu și asigurarea unei dezvoltări economice durabile sunt aspecte fundamentale, care, în contextul tranziției, a reformei economice, dau noi dimensiuni proceselor strategice și tactice la nivel de firmă. Studiile ecologice răspund imperativelor unor asemenea procese, evidențiind "zonele critice", respectiv activitățile de poluare, cantitatea de poluanți emisă în atmosferă, impactul asupra mediului și sănătății umane, costurile poluării, precum și principalele modalități de atenuare sau eliminare a caracterului poluant al unor activități microeconomice.

3. Elaborarea strategiei A doua etapă are în vedere în principal următoarele aspecte:

3.1. Formularea misiunii firmei

Punctul de plecare, în elaborarea strategiei firmei, trebuie să-l constituie definirea cât mai exactă a **misiunii** acesteia, axată pe explicitarea detaliată a raporturilor dintre management, salariați și context. Aceasta constituie unul din elementele de diferențiere a sistemelor de management ale firmelor din diverse "zone" ale lumii - S.U.A., țările vest-europene, Japonia ș.a. - și își are originea în diferențele culturale dintre țări, atitudinea față de management, față de crearea și întreținerea unui climat motivațional și organizațional, necesar realizării obiectivelor.

Abordată ca produs al conlucrării unor stakeholders interni și externi, misiunea unei firme urmărește asigurarea consensului în ceea ce privește obiectivele prevăzute, în contextul conceperii și promovării unor politici adecvate de utilizare a resurselor.

Rolul formulării misiunii unei firme constă în:

- să asigure consensul în cadrul organizației asupra scopurilor urmărite;
- să furnizeze un fundament pentru motivarea folosirii resurselor, într-un anumit mod;
- să dezvolte o concepție pentru alocarea resurselor firmei;
- să stabilească un climat, o armonie generală a organizației;
- să servească ca un punct foca! celor ce se pot identifica cu scopurile și direcțiile de acțiune ale firmei și să-i împiedice să o facă pe cei care nu sunt capabili;
- să faciliteze reflectarea obiectivelor în mecanismul organizațional al firmei;
- să formuleze țelurile generale ale organizației și să faciliteze translatarea lor în. obiective referitoare la costuri, perioade și rezultate, care să poată fi evaluate și controlate.

Misiunea este. în fapt. un produs al interacțiunii unei părți a stakeholderilor interni și externi firmei, așa cum rezultă din figura nr. 2

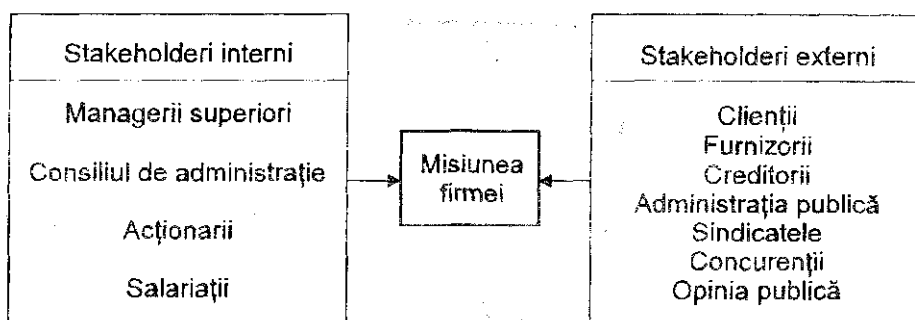


Figura nr. 2 Inputurile elaborării misiunii firmei
(după J. Braker și A. Kinki, op. cit.)

3.2. Precizarea obiectivelor fundamentale (strategice)

Prima componentă operațională a strategiei firmei o reprezintă obiectivele strategice, respectiv exprimările cantitative ori calitative ale scopului pentru care aceasta a fost înființată și funcționează. Ele se concretizează în noi dimensiuni economice, tehnice, sociale, manageriale etc. ale activităților societății comerciale, ale performanțelor acestora, precum și în niveluri ale unor restricții de natură economică, tehnică, tehnologică, socială ș.a.m.d. de care trebuie să se țină seama.

Obiectivele fundamentale este necesar să întrunească anumite caracteristici definitorii:

- să fie **realiste**, în sensul luării în considerare a capacităților și posibilităților efective de realizare de care dispune firma, în condițiile de mediu actuale și viitoare;
- să fie **mobilizatoare**, adică să implice la eforturi de autodepășire pe salariații firmei;
- să fie **comprehensibile**, în sensul formulării și prezentării lor de o manieră care să permită înțelegerea conținutului lor atât de către manageri, executanți, cât și de ceilalți stakeholderi; **V**
- în sfârșit, obiectivele strategice trebuie să fie și **stimulatoare**, adică să ia în considerare interesele și așteptările stakeholderilor. Această caracteristică este asigurată prin abordarea sistemică a intereselor firmei și componentelor sale organizatorice, într-o viziune optimizantă, pe termen mediu și lung.

Este foarte important ca acești patru parametri să se regăsească la orice obiectiv fundamental, indiferent de natura sa: economică (amplificarea profitabilității, a capacității de plată etc), tehnică și tehnologică (re tehnologizarea generală sau parțială a firmei), comercială (creșterea cotei vânzărilor pe piața X ori pătrunderea pe alte piețe, segmente de piață), ecologică ș.a.m.d.

Obiectivele fundamentale (strategice) reprezintă punctul de plecare în conturarea unui sistem categorial de obiective ce vizează toate componentele procesuale și structurale ale firmei. Din acesta se detașează, ca importanță, obiectivele derivate de gradul 1 și 2, în a căror realizare sunt implicate funcțiunile și activitățile, obiectivele specifice și individuale ce reclamă "punerea în mișcare" a atribuțiilor și sarcinilor.

Asemenea tipuri de obiective, desprinse din obiectivele fundamentale, constituie componente majore ale politicilor globale sau parțiale ale firmei.

3.3. Stabilirea modalităților (opțiunilor) strategice

Dimensiunea și natura obiectivelor fundamentale generează, direct și indirect, anumite modalități sau opțiuni de realizare, în categoria lor semnalăm, ca mai importante, privatizarea, restructurarea, reprojectarea sistemelor de management, specializarea producției, cooperarea în producție și diversificarea producției, informatizarea.

Astfel de opțiuni strategice condiționează decisiv conținutul și funcționalitatea strategiei firmei, de unde și necesitatea unei fundamentări riguroase a acestora.

Un element foarte important ce se cere a fi luat în considerare în formularea modalităților de realizare a obiectivelor strategice îl reprezintă tipul de strategie Dintru care se optează. De pildă, o strategie inovațională poate fi însoțită, în cazul irmelor românești, de re tehnologizare, o strategie ofensivă - pe restructurare, Dătrundere pe noi piețe, una managerială - pe reprojectarea sistemului de management și informatizare ș.a.m.d.

La fel de importantă este și modalitatea de implementare a acestor opțiuni strategice, care se recomandă să ia în considerare principalele variabile exogene ce influențează comportamentul economic, comercial și

managerial al firmei, intensitatea manifestării lor, precum și capacitatea de adaptare, prin schimbare a societății comerciale. Se cunosc, în acest sens, două ipostaze:

- implementarea dintr-o dată și în întregime a strategiei (modalitatea "cutremur"), utilizată mai rar, datorită amploarei deosebite a elementelor de operaționalizare;
- implementarea treptată, eșalonată pe o perioadă mai îndelungată, care, în opinia noastră, răspunde mai bine complexității deosebite a strategiei firmei și acțiunilor factorului uman.

3.4. Dimensionarea resurselor necesare

Procesul de elaborare a strategiei continuă, firesc, cu fundamentarea necesarului de resurse, solicitate de realizarea obiectivelor.

În determinarea mărimii și felului resurselor ce urmează a fi angajate, o importanță deosebită are dimensionarea fondurilor de investiții și a mijloacelor circulante, țelându-se la indicatori specifici atât cantitativi, cât și calitativi (volum, eficiența investițiilor, eficiența unor mijloace circulante etc). Concomitent, se precizează sursele de finanțare și furnizorii de materii prime, materiale, condițiile de asigurare cantitativă, calitativă și temporală - a acestora (fonduri de dezvoltare proprii, credite bancare, investitori interni sau străini etc).

De asemenea, în fundamentarea necesarului de resurse umane, pot apărea dificultăți majore, referitoare, în special, la aspectele calitative și de racordare la cultura organizațională a societății comerciale sau a regiei autonome.

3.5. Fixarea termenelor, inițiale și finale, de realizare a obiectivelor

O altă componentă strategică ce nu se regăsește, totuși, distinct, o reprezintă **termenele** inițiale și finale de realizare a obiectivelor. Ele sunt integrate, practic, în conturarea celorlalte componente strategice, fiecare din acestea având și o pronunțată dimensiune temporală. Importantă este, în acest perimetru, precizarea atât a unor termene intermediare, de etapă, cât și a celor finale, în cadrul unor intervale specifice strategiei, în funcție de natura, complexitatea și dificultatea obiectivelor asumate, de natura și complexitatea opțiunilor strategice, precum și de volumul și modul de asigurare a resurselor angajate.

3.6. Stabilirea avantajului competitiv

Valoarea pragmatică a unei strategii rezidă, în esență, în proiectarea realistă a obținerii de avantaj competitiv. Așa cum s-a subliniat în primele capitole, potrivit concepției lui Michael Porter la care subscriem și noi, ca de altfel quasitotalitatea specialiștilor în domeniu, avantajul competitiv poate viza, în esență, fie realizarea unui cost redus al produselor sau serviciilor, fie diferențierea acestora în una sau mai multe privințe față de produsele concurenților.

Asigurarea unui cost redus, sub media costurilor din ramura respectivă, este primul tip de avantaj competitiv. Obținerea sa se realizează prin acționarea tuturor elementelor care alcătuiesc prețul respectiv. Ele sunt prezentate, în viziunea lui Porter, în așa numitul lanț al valorii, ce are configurația prezentată în figura nr. 3. Pentru a diminua cât mai mult costul produselor finite, firma acționează frecvent pentru maximizarea producției, în vederea obținerii economiilor proprii producției de masă sau serie mare. Se au în vedere și alte modalități, cum ar fi accesul preferențial la anumite materii prime, inovații tehnice majore, cauzatoare de diminuări ale costurilor de producție etc.

Al doilea tip de avantaj competitiv se referă la fabricarea și oferirea unui produs diferit de cel al majorității concurenților, preferat, cu predilecție, de către consumatori.

Pentru a obține acest avantaj competitiv, managementul firmei trebuie ca, prin strategie, să opteze pentru unul sau mai multe atribute ale produsului care sunt apreciate ca deosebit de importante pentru cumpărători. Aceste atribute se pot referi la produsul însuși, la modul de livrare, la maniera de marketare etc. Spre exemplu,

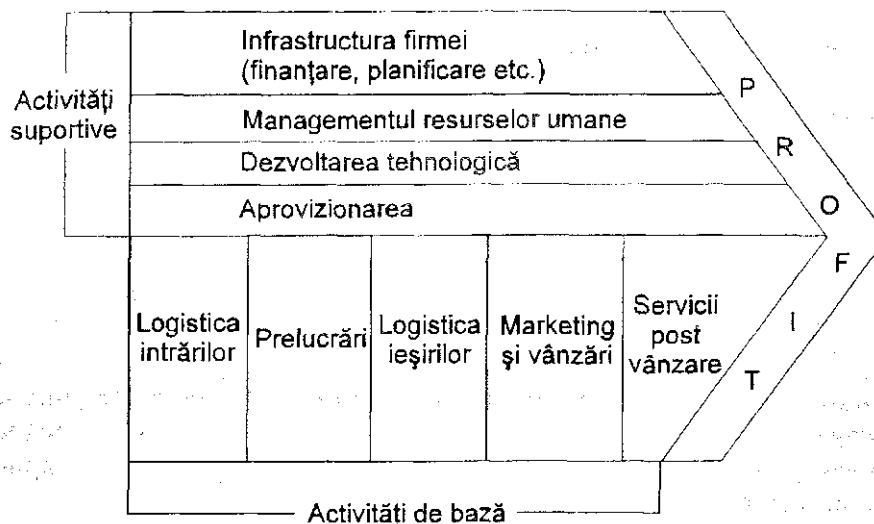


Figura nr. 3: Lanțul valorii (după M. Porter, op. cit.)

Binecunoscuta companie fabricantă de tractoare Ferguson are drept avantaj competitiv diferențierea tractoarelor sale prin 3 atribute:

- durabilitate, calitate, service
- asigurare de piese de schimb
- o excelentă rețea de distribuție

Diferențierea produsului este necesar să fie realizată la un nivel superior mediei industriei respective, în condițiile în care adaosul sau "premiul" la preț încasat, comparativ cu concurența, să depășească cheltuielile suplimentare necesare pentru a conferi atributele de diferențiere respectivului produs.

În practică, aceste două avantaje competitive se combină în diverse proporții. Indiferent pentru ce tip de avantaj competitiv se optează cu prioritate, cealaltă dimensiune este necesar să fie realizată la minimum de nivel. În același timp, este important de reținut că abordarea de a realiza plenar ambele avantaje competitive concomitent, de regulă nu este posibil. Oferirea unui produs, cu atribute deosebite, clienților implică, obligatoriu, costuri suplimentare. În mod similar, scăderea costurilor sub media industriei nu face posibilă oferirea de articole cu calități superioare ofertei medii. De aceea încercarea de a realiza un produs "bun la toate" ca preț și atribute este, pe o piață de tip concurențial, sortită eșecului.

3.7. Elaborarea strategiei globale

Cuplarea componentelor mai sus prezentate permite **precizarea configurației de ansamblu a strategiei globale**, referitoare la firmă în ansamblul său.

Este foarte important ca firmele românești să-și elaboreze, pentru început, **strategii globale**, care asigură o valorificare realistă a posibilităților de evoluție a acestora, pe intervale mai lungi de timp (3-5 ani), într-un mediu concurențial complex, intern și internațional, din ce în ce mai puternic.

Strategia globală este în măsură să asigure articularea componentelor procesuale și structurale ale firmei într-un "tot" coerent și să imprime acesteia caracteristicile de sistem complex, deschis, organic adaptiv.

3.8. Stabilirea strategiilor pe domenii (strategii parțiale)

Strategia globală constituie fundamentul strategiilor parțiale, referitoare la unele domenii specifice (financiare, comerciale, producție, personal, management etc), la nivelul cărora obiectivele, opțiunile strategice și resursele, ce urmează a fi angajate, au dimensiuni mai reduse.

Strategiile parțiale se recomandă, cu prioritate, firmelor care doresc o revigorare sau o amplificare a unor "zone" majore distincte, în contextul unei evoluții strategice globale conturate.

Din aceste considerente se elaborează strategii manageriale - ce pun un accent deosebit pe remodelarea sistemului de management sau a unor componente ale acestuia, strategii comerciale (cu prioritate în domeniul vânzărilor și al marketingului), strategii financiare, care vizează îmbunătățirea parametrilor de

profitabilitate și bonitate ai firmei, strategii inovaționale, ce urmăresc promovarea progresului tehnic în diverse ipostaze, strategii în domeniul producției etc.

De precizat că strategiile parțiale nu se delimitează doar din punct de vedere procesual - pe funcțiuni sau activități, așa cum s-a "sugerat" mai sus, ci și din punct de vedere structural- organizatoric, în sensul că pot fi elaborate strategii ale dezvoltării unor subdiviziuni organizatorice ale firmei (de pildă, strategia fabricii X din cadrul întreprinderii Y).

În final, remarcăm faptul că scenariul metodologic de fundamentare și elaborare a strategiilor parțiale, precum și componentele acestora sunt identice tipologic cu cele pentru strategia globală.

3.9. Formularea politicii globale și a politicilor parțiale ale firmei

Elaborarea de politici globale și parțiale are la bază strategiile firmei - globală și parțială - și se derulează conform unui scenariu structurat în următoarele faze mai importante:

- precizarea obiectivelor pe termen mediu;
- determinarea volumului și structurii resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor;
- precizarea acțiunilor, a modalităților de realizare a obiectivelor, prin detalierea componentelor strategice și a consultării responsabililor principalelor subdiviziuni organizatorice;
- ierarhizarea acțiunilor stabilite în funcție de necesitățile firmei, de particularitățile efective de realizare:
- stabilirea responsabililor cu implementarea lor;
- precizarea termenelor de realizare a fiecărei acțiuni;
- definitivarea și aprobarea politicii, sub forma de plan sau program, de către organismele participative de management ale firmei;
- repartizarea acțiunilor pe oameni și înștiințarea acestora, oral și în scris, asupra sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce le revin.

Conceperea politicilor globale și parțiale ale firmei, într-o asemenea manieră, asigură atât înscrierea acțiunilor preconizate pe principalele coordonate ale economiei naționale și ale ramurii din care face parte, cât și adaptarea lor la condițiile, în continuă schimbare, ce caracterizează tot mai mult mediul ambiant al firmelor românești, specific tranziției la economia de piață.

Aspectele prezentate permit constatarea că, atât strategia, cât și politica firmei trebuie să asigure valorificarea oportunităților oferite de mediul contextual și atenuarea sau eliminarea vulnerabilităților. Procedând astfel, se asigură efectul pe termen lung și mediu - consolidarea poziției economice și comerciale a firmei pe piața internă și internațională și o competitivitate ridicată.

4. Implementarea strategiei

4.1. Pregătirea implementării strategiei

Operaționalizarea strategiei necesită o pregătire temeinică, datorită atât multitudinii, cât și complexității și dificultății schimbărilor ce urmează a fi operate. Deci, este necesar ca implementarea propriu-zisă să se bazeze pe un program de pregătire adecvat, ce se referă la firmă în ansamblul ei și la componente procesuale și structurale ale acesteia. Un asemenea program se recomandă să fie axat pe două coordonate majore:

Pregătirea climatului din cadrul firmei, în vederea minimizării rezistenței la schimbări, inevitabile din partea personalului, și a obținerii unei implicări cât mai consistente a acestuia, în acest sens, se recomandă organizarea de întâlniri cu salariații implicați nemijlocit în operaționalizarea schimbărilor strategico- tactice, începând cu managerii, situație în care vor fi prezentate obiectivele urmărite, avantajele ce se așteaptă pentru firmă și personalul său. Acest aspect, deseori neglijat în favoarea unor demersuri de natură materială, financiară etc, prezintă o importanță majoră pe termen lung, facilitând și impulsionând schimbările proiectate.

Într-un context mai general se impune modificarea culturii firmei, în sensul unei înțelegeri, acceptări și promovări a noului economic, tehnic și tehnologic, managerial etc, implicat de implementarea strategiei. Abordată ca variabilă de management, cultura organizațională aduce în actualitate probleme de adaptare strategică și de gestiune a resurselor umane, influențate decisiv de evoluțiile economice, tehnice și tehnologice, sociale etc. Astfel, cultura organizațională oferă terenul propice pentru abordarea a două

probleme fundamentale de management: menținerea coerenței și a coordonării interne a grupurilor și a indivizilor; definirea raporturilor firmei cu mediul său național și internațional.

- un constituent major al trecerii la operaționalizarea strategiei este asigurarea premiselor tehnico-materiale, umane, financiare și informaționale necesare (echipamente, specialiști, situații informaționale, know-how ș.a.).

În finalul acestei faze, elementele programului de pregătire se pot sintetiza sub forma indicată în tabelul următor, ceea ce facilitează cunoașterea și derularea sa de către cei implicați.

4.2. Remodelarea integrală sau parțială a sistemului managerial al firmei

Întrucât fără implicarea decizională și operațională corespunzătoare a managerilor și executanților nu se poate realiza o implementare eficientă a strategiei, este foarte necesară o remodelare generală sau parțială a sistemului de management, corespunzător anumitor scenarii metodologice specifice. Se are în vedere modificarea principalilor parametri constructivi și funcționali ai managementului de ansamblu și ai componentelor sale majore (organizatorică, decizională, informațională, metodologică), facilitându-se operaționalizarea unor opțiuni strategice și, implicit, realizarea obiectivelor fundamentale ale firmei.

Prin re-proiectare, se asigură atât o flexibilizare a sistemului de management, cât și o amplificare a capacității acestuia de a recepta, susține și aplica noul, generat de schimbare. Incontestabil, remodelarea managementului firmei constituie fundamentul aplicării strategiei.

4.3. Operarea schimbărilor strategice preconizate

Definitivarea și operaționalizarea programului de pregătire și remodelarea generală sau parțială a managementului firmei permit aplicarea efectivă a schimbărilor strategice preconizate. Este de dorit ca acestea să se aplice integral pentru a se putea evidenția eficacitatea de ansamblu a strategiei.

Operaționalizarea opțiunilor strategice majore fundamentate, în cadrul scenariului strategic, implică modificări de fond în perimetrul componentelor procesuale și structurale ale firmei. Cele mai semnificative dintre acestea vizează aspecte:

- tehnice, în sensul că se concep și realizează produse și tehnologii noi, cu performanțe economice, comerciale superioare, se achiziționează și dau în funcțiune echipamente de producție, crește gradul de automatizare, robotizare, cibernetizare etc. a producției, toate cu consecințe majore asupra productivității și profitabilității.

- economice, concretizate în modificarea rețetelor de fabricație, asigurarea de resurse materiale, financiare etc, în condiții economice îmbunătățite, contactarea și conlucrarea cu noi furnizori și clienți, conturarea de relații bancare perfecționate, îmbunătățirea metodologică a mecanismelor de fundamentare și determinare a costurilor, promovarea unor principii noi de gestiune economică ș.a.m.d.

- umane, respectiv îmbunătățirea structurii socio-profesionale a salariaților prin reciclare, policalificare, perfecționare, angajarea de noi salariați, dezvoltarea culturii și mentalității personalului, abordarea, de pe poziții noi, a relațiilor management-sin-dicate, dezvoltarea organizării informale (grupuri, relații) și îmbunătățirea raporturilor cu organizarea formală etc.

- manageriale, reflectate de îmbunătățirea funcționării sistemului de management și a componentelor sale majore, perfecționarea procesuală și structural-organizatorică a unor domenii distincte ale firmei, modernizarea componentelor informaționale, promovarea unui instrumentar managerial evoluat, cu impact nemijlocit asupra funcționalității și eficacității managementului, în ansamblul său.

După cum se observă, implementarea schimbărilor strategice este un proces complex, adesea, dificil, în care intervin variabile diverse, de a căror cunoaștere și stăpânire depinde succesul strategiei firmei.

4.4. Evaluarea rezultatelor strategiei

În esență, în această fază se realizează o permanentă comparare a rezultatelor obținute din operaționalizarea soluțiilor strategice de concretizare a misiunii firmei și de realizare a obiectivelor fundamentale, cu efectele generate de acest proces.

O asemenea evaluare trebuie efectuată atât pe parcursul implementării opțiunilor strategice (deci, o evaluare de etapă, parțială), cât și, mai ales, în finalul procesului strategic.

Evaluarea strategiei este necesar să suprindă atât **efectele cuantificabile**, concretizate în sporuri cantitative ale unor indicatori economici, generate de realizarea obiectivelor strategice cât și **efectele necuantificabile**. Acestea din urmă, mai greu de comensurat, sunt, adesea, mai importante decât cele cuantificabile, deoarece se concretizează în îmbunătățiri de fond ale funcționării componentelor procesuale și structurale ale firmei, în creșterea calității și competitivității managementului lor.

Este indicat ca, în aprecierea eficienței, să se țină cont și de tipul de strategie pentru care s-a optat, întrucât elementele de ordin cantitativ sau calitativ se manifestă cu intensități diferite, funcție de aceasta.

4.5. Conceperea și operaționalizarea unor perfecționări

Analizele și evaluările efectuate pe parcursul implementării strategiei dar și în finalul acesteia, pot declanșa efectuarea de corecții și perfecționări care, în situații extreme, conduc la o nouă strategie. Este necesar ca acestea să se coreleze cu parametrii soluției sau soluțiilor noi preconizate, pentru a se asigura continuitate în operaționalizarea strategiei.

Multiplicarea legăturilor firmei cu mediul ambiant, național și internațional, precum și diversificarea "internă" a activităților firmei fac, uneori, imposibilă luarea în considerare a tuturor variabilelor ce influențează comportamentul său strategic. De aceea, se impune o **conduită profilactică, preventivă**, din partea managerilor, pentru a se preîntâmpina manifestarea unor disfuncționalități majore în acest proces, dar și una **corectivă**, axată pe adoptarea de decizii care să asigure, în mod operativ, eliminarea cauzelor generatoare de abateri negative ori generalizarea celor care conduc la abateri pozitive.

În final o ultimă remarcă, apreciată de noi ca esențială: succesul fundamentării, elaborării și implementării strategiei depinde de **motivarea adecvată a factorilor** implicați. Prin aceasta se ia în considerare condiționarea decisivă a strategiei de dimensiunea umană a societății comerciale sau regiei autonome.

Bibliografie

1. J. Pierce, R. Robinson, *Competitive Strategy*, Irwin, Boston, 1991, pag.3
2. P. King, *Business Strategy*, BPP, Management Education, Aldine House, London, 1991, pag. 41
3. O. Nicolescu, I. Verboncu - *Management*, Editura Economică, București, 1995
4. N. Aubert ș.a. - *Management. Aspects humains et organisationnels*, Edition Presse Universitaires de France, Paris, 1992, pag. 596-597
5. O Nicolescu - *Noutăți în managementul internațional*, Editura Tehnică, București, 1993, pag. 37-40; 150-153
6. O. Nicolescu. I. Verboncu - *Management și eficiență*, Editura Nora, București, 1994, pag. 207-208
7. V. Cornescu, M. Șerb, *Strategia dezvoltării întreprinderii*, Editura Politică, București, 1989, pag. 66
8. P. Ștefănescu, *Bazele marketingului*, București, 1995, pag. 102
9. G.Georgescu(coord). *Reforma economică și dezvoltarea durabilă*, Editura Economică, București, 1995, pag. 11
10. O Nicolescu, *Noutăți în managementul internațional*, Editura Tehnică, București, 1993, pag. 107
11. W.R. King, D.l. Cleland, *Strategic Planning and Policy*, Van Nostrani, Rein-fold, New York, 1978, pag. 124
12. S. Bracker A. Kinki, *Strategic Management, Plent Clasing and Social Responsabilitees; An Integrative Process Mode, Emplloe Responsibilities and Right Journal*, nr. 3 / 1989
13. M. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, The Mac Millan Press Ltd, London, 1990, pag. 25