

# METODOLOGIA DE ELABORARE A STRATEGIILOR

**Autor : Mîrza Alexandru**

Universitatea Tehnică a Moldovei

***Abstract :** Metodologia de elaborare și fundamentare a strategiilor, ansamblul etapelor, tehnicilor, metodelor și modelelor folosite în vederea fundamentării strategiilor, precum și elaborarea, implimentarea și rolul acesteia în eficiența firmei.*

***Cuvinte cheie :** strategie, firmă, probleme, soluții, rolul.*

## ***Fundamentarea strategiei***

Pentru conceperea strategiilor este necesară cunoașterea și luarea în considerare a următoarelor elemente esențiale, numite premise:

1. **Diferențierea strategiei în funcție de faza de viață a firmei.** Firma parcurge secvențe temporale variate (demarare, creștere, maturitate și declin), în cadrul cărora procesele de management și execuție au o intensitate diferită. În evoluția firmei, adaptarea la cerințele și exigențele mediului dobândesc valențe diferite. Aceste stadii prin care trece firma presupun soluții decizionale și operaționale diferite, astfel încât, în orice fază se află, firma caută să ocupe o poziție pe piață care să-i permită obținerea de profit.

2. **Luarea în considerare a factorilor endogeni și exogeni ai firmei,** ale căror interese sunt major afectate de conceperea și derularea strategiei.

3. **Asigurarea continuității elaborării și aplicării strategiilor și politicilor micro economice.** Procesul complex de elaborare și aplicare a strategiilor trebuie să aibă un demers continuu, generat de firmă, care produce mutații semnificative în intervale scurte de timp, generate de factori interni și externi, de modificările din mediu, care influențează considerabil comportamentul managerial, economic și comercial al firmei.

4. **Multidimensionalitatea strategiei globale,** premisa care are în vedere faptul că, în fundamentarea strategiei este necesară luarea în considerare a unor aspecte de natură economică, tehnică, managerială, socio-umană, juridică, în proporții care să reflecte ponderea lor în mecanismul de funcționare al firmei

5. **Abordarea sistematică a elaborării și implementării strategiei.** Procesul strategic se bazează pe două aspecte principale. În primul rând, pe abordarea firmei ca sistem deschis, în sensul că aceasta se manifestă ca o componentă a numeroase sisteme contextuale, cu care se află în relații continue pe multiple planuri. În al doilea rând, pe amplificarea conexiunilor dintre firmă și mediu, alcătuit dintr-o gamă cuprinzătoare și diversă de variabile exogene care condiționează constituirea și comportamentul economic, comercial, managerial al firmei.

6. **Flexibilitatea strategiei.** Strategia trebuie abordată flexibil, să fie susceptibilă la modificări, să se adopte în funcție de modificările ce intervin în unii parametri dimensionali și funcționali ai firmei. Dat fiind faptul că intervalul de timp de la elaborare până la aplicarea efectivă a strategiei este adesea destul de mare, pot apărea unele nesincronizări ce reclamă modificarea parțială a conținutului său. Așadar, se impune elaborarea unor strategii flexibile

7. **Internaționalizarea activităților economice,** proces cuprinzător, extrem de complex, în continuă intensificare. Multiplicarea legăturilor cu mediul ambiant național, dar mai ales internațional, susținută și de amplificarea caracterului deschis, adaptiv al firmei, impune elaborarea unor strategii complexe, capabile să surprindă aceste legături și să le orienteze spre eficiență.

## ***Modalități de fundamentare a strategiei***

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

1. **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. Prognozele sunt predicții pe termen lung a tendințelor din diverse domenii, sunt instrumente de cunoaștere și investigare, în timp, a tendințelor viitoare. Elaborarea de prognoze la nivel de economie, ramuri și subramuri trebuie concepută și realizată sistematic, astfel încât să faciliteze flexibilitatea strategică a firmelor și funcționarea unui veritabil management strategic la nivelul acestora.

2. **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. Diagnosticile se referă la trecut și prezent, punând la dispoziția managementului principalele atitudini și vulnerabilități ale firmei și mediului contextual, ce urmează a fi eliminate prin proiecții strategice. Analizele sunt interne, având ca obiect viabilitatea economico-financiară și managerială a firmei, cât și externe, referindu-se la piețele de vânzare și aprovizionare, concurență, consumatori, anumiți factori ai mediului ambiant.

3. **Efectuarea de aprofundate studii 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
- Particularitățile serviciilor solicitate;
- Nivelul prețurilor acceptate de piață;
- Modalitățile de distribuire a serviciilor pe piață;
- Acțiunile promoționale ce urmează a fi inițiate și desfășurate;

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

4. **Realizarea unor studii ecologice**, fiind un element major al etapei de fundamentare. Importanța sa este condiționată de profilul de activitate, dimensiunea și amplasarea firmei. Aceste studii ajută la dezvoltarea firmei în conformitate cu cerințele impuse de mediu.

### **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. 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. 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.
  - 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 având 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.
  - 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). Strategia globală constituie fundamentul strategiilor parțiale, referitoare la unele domenii specifice, la nivelul cărora obiectivele, opțiunile strategice și resursele, ce urmează a fi angajate au dimensiuni reduse.

### ***Implimentarea strategiei***

Implementarea strategică cuprinde următoarele etape:

1. 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.
2. Remodelarea parțială sau integrală a sistemului managerial al firmei, având în vedere modificarea principalilor parametri constructivi și funcționali ai managementului de ansamblu și ai componentelor sale majore, facilitându-se operaționalizarea unor opțiuni strategice și implicit realizarea obiectivelor fundamentale ale firmei.
3. Operarea schimbărilor strategice preconizate, vizând următoarele aspecte tehnice, economice, umane, manageriale.
4. Evaluarea rezultatelor strategiei, care trebuie efectuată atât pe parcursul implementării opțiunilor strategice, cât și, mai ales, în finalul procesului strategic. Este necesar să surprindă atât efecte cuantificabile, concretizate în sporuri cantitative ale unor indicatori economici, generate de obiectivele strategice, cât și efecte necuantificabile. 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.
5. 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.

### ***Rolul strategiilor în eficiența firmelor***

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

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 consistență și consecvență a deciziilor și acțiunilor, subordonate atingerii obiectivelor rigurose și precis stabilite.

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.

Prin strategie se facilitează crearea și dezvoltarea unei culturi de întreprindere competitive centralizată pe realizarea unor obiective globale, deținând un loc major în înregistrarea unei evoluții performante pe termen lung.

Managementul curent este fundamentat pe strategii care prin natura lor facilitează și amplifică integrarea firmei în mediul în care este amplasată și în care își desfășoară activitatea.

Elementul decisiv pentru supraviețuirea și pentru atingerea performanțelor firmei este avantajul competitiv, determinat tot de folosirea strategiei.

Toate avantajele determinate de folosirea strategiei în firma se concretizează în rezultatele sau performanțele firmei, obținându-se rezultate net superioare față de perioada în care nu s-a apelat la folosirea strategiilor.

### **Bibliografie :**

1. Ovidiu Nicolescu, Strategia manageriala de firma, Ed. Economica, 1996;
2. Ovidiu Nicolescu, Strategia managementului de firma, Ed.Economia, 1996;
3. Marcela Manes, Managementul strategic al intreprinderii și provocarile tranzitiei, Ed. All Beck, 2000: