

STRATEGII DE FIRMĂ

Drd. Robert Constantin PANAIT¹

Rezumat

Sistemul strategic asociat unei firme reprezintă un ansamblu de compartimente funcționale, între care există relații de interdependență și au loc schimburi de informații și activități în vederea implementării strategiei globale a firmei. Aceasta influențează și activități în vederea implementării strategiei globale a firmei. Aceasta influențează un număr de strategii specifice subsecvente și stabilește limitele și sfera alegerilor opționale. Ea implică un nivel de risc ridicat deoarece condiționează și domeniul celorlalte strategii. Pornindu-se de la obiectivele strategice fundamentale desprinse din strategia globală a unei firme (creșterea ratei profitului, sporirea cifrei de afaceri), proiectarea unor strategii parțiale viabile (având drept scop atingerea unor subobiective desprinse din cele fundamentale), care să conducă la realizarea acestora, reprezintă sinteza sistemului de strategii.

Cuvinte cheie: IMM, strategie, decizie, dezvoltare

Clasificare JEL: O490

1. INTRODUCERE

IMM-ul (producătorul) împreună cu gospodăria formează un sistem fundamental al microeconomiei.

Firma, privită ca sistem, concentrează, combină și organizează resurse cu scopul de a produce bunuri și/sau servicii destinate vânzării pe piață.

Sistemul firmei întâlnește anumite constrângeri, date de abilitatea managerilor de a controla și orienta eficient evoluția în timp a firmei.

Apare astfel un flux circular generat de activitatea economică a firmelor, în cadrul căruia firmele nu numai că realizează produse și servicii destinate vânzării dar oferă locuri de muncă muncitorilor și plătesc impozite și taxe către guvern în schimbul unor servicii oferite de acesta (educație, sănătate, apărare ș.a.) pe care firmele nu le pot îndeplini în mod eficient sau chiar deloc. Sistemul cibernetic al firmei reprezintă un sistem fundamental al economiei de piață. Sistemul cibernetic al firmei este alcătuit din multimea producătorilor individuali, deci a acelor subsisteme care, utilizând factori de producție (muncă, capital, pământ, informație tehnologică ș.a.), realizează bunuri și servicii destinate consumului intermediar sau consumului final.

2. IMPORTANȚA STRATEGIILOR ECONOMICE ÎNTR-UN IMM

În orice economie de piață, există o puternică concurență între organizații, atât pe piața externă, cât și pe piața internă. După ce un IMM își stabilește obiectivele, pentru a le realiza, este necesar să își fundamenteze niste strategii economice proprii. Datorită faptului că s-au realizat progrese în management și marketing, precum și modificări pe piață, conducerea și organizarea activității cu ajutorul unei strategii economice, a obținut o importanță din ce în ce mai mare.

¹ Școala Doctorală – Academia de Studii Economice București, robertc.panait@yahoo.com

Aceasta necesitate a adoptării unei strategii economice a fost determinată de influența mai multor factori printre care se pot enumera:

- Creșterea competiției între firme atât pe piața externă, cât și pe cea internă;
- Creșterea calității produselor și reducerea costurilor la materii prime datorită apariției unor tehnologii moderne și prin implementarea unor metode noi de producție;
- Creșterea exigentelor consumatorilor, ca urmare a varietății de produse existente pe piață;
- Folosirea unui sistem informatizat în managementul producției prin creșterea performanțelor întreprinderii și optimizarea deciziilor luate;
- Creșterea productivității muncii prin elaborarea unor strategii avansate de prelucrare.

Este necesar ca o bună strategie economică să satisfacă următoarele cerințe pentru o întreprindere:

1. Să ofere posibilitatea confruntării cu alte firme, în condițiile unui mediu concurențial, aflat într-un lung proces de evoluție.

2. Datorită modificărilor care acționează pe piețele de desfacere, în tehnologii, precum și în preferințele consumatorilor, este necesară perfecționarea structurilor existente.

3. În funcție de oferta de pe piață și de exigentele consumatorilor, se cere elaborarea unor produse noi prin oferirea unui preț competitiv și a unei calități ridicate.

În urma celor prezentate, se poate concluziona că o strategie economică are rolul de a defini direcția de desfășurare a activității unei întreprinderi, prin intermediul creșterii competitivității.

3. STRATEGIILE DE DEZVOLTARE

Prin strategia de dezvoltare se trasează traiectoria de evoluție a firmei pentru o perioadă relativ îndelungată. Aceasta determină și o reducere substanțială a riscurilor ce însoțesc orice activitate economică. Avantajul competitiv al firmei reprezintă un element decisiv pentru supraviețuirea și performanțele firmei în timp. În țările dezvoltate, firmele care își bazează activitatea pe strategii de dezvoltare, obțin rezultate net superioare celorlalte.

În cadrul diferitelor feluri de strategii posibile de adoptat de către o întreprindere, strategia de dezvoltare ocupă un loc principal prin complexitatea cuprinsului, importanța elaborării și amplificării ei pentru activitatea economică viitoare.

Caracterul complex al unei strategii de dezvoltare rezultă din faptul că ea trebuie să definească obiectivele de dezvoltare care trebuie realizate pentru o perioadă viitoare, ținând seama de accentuarea competiției pe diferitele piețe și de cerințele asigurării unei anumite rentabilități pentru activitățile desfășurate.

O strategie economică de dezvoltare prevede realizarea obiectivelor propuse în condițiile utilizării judicioase a potențialului productiv existent, prin posibilitățile oferite de factorii de producție, cu un accent deosebit pe introducerea în producție a progresului tehnic.

Comparativ cu celelalte tipuri de strategii, strategia de dezvoltare, poate fi întâlnită la o mare parte din întreprinderi.

Această preferință are la bază o serie de rațiuni dintre care cele mai importante sunt următoarele:

a) Conducerea întreprinderii și personalul sunt interesați să pună în aplicare o strategie de dezvoltare întrucât reușita acesteia, concretizată în sporirea cifrei de afaceri și a profiturilor, asigură o imagine bună a întreprinderii atât în exteriorul întreprinderii cât și în interiorul acesteia, condițiile de bază pentru perenitatea întreprinderii.

b) Realizarea cu succes a strategiei de dezvoltare conduce în mod direct la creșterea câștigurilor salariaților întreprinderii și la obținerea de premii sub formă de bonusuri suplimentare pentru organele de conducere ale întreprinderii.

c) Adoptarea strategiilor de dezvoltare este agreată de posesorii de acțiuni ai firmei și de toate persoanele din afară, care, sunt interesate de creșterea sistematică a activității întreprinderii (în mod practic, investitorii sau instituțiile bancare, exercită presiuni asupra conducerii întreprinderii de a adopta strategii de dezvoltare).

d) Realizarea cu succes a unei strategii de dezvoltare reprezintă o confirmare a calităților de buni manageri ale organelor de conducere ale întreprinderii. Ca urmare a acestui fapt, la plecarea din întreprindere, persoanele doresc să se menționeze în caracterizarea făcută, faptul că au participat la elaborarea și punerea în practică cu succes a unei strategii de dezvoltare.

Deciziile economice și manageriale constituie astăzi un domeniu de interes științific și practic bine definit, adoptarea lor presupunând, de cele mai multe ori, nu numai apelul la inspirație, talent sau şansă, dar și la un arsenal de metode științifice din ce în ce mai precise de abordare a problemelor conducerii sistemelor economice.

“Deciziile economice constau în alegerea, din mai multe cursuri posibile ale acțiunii sau din mai multe strategii (variante decizionale). Aceste alegeri se produc într-un mediu asupra căruia decidentul are un control limitat sau nul. Gradul în care decidentul dispune de informații asupra stărilor naturii le grupează în două clase: Stare de incertitudine și Stare de risc.”

4. MODALITĂȚI DE REALIZARE A STRATEGIILOR DE DEZVOLTARE

Cele trei tipuri de strategii de dezvoltare prezentate mai sus, pot fi realizate prin mai multe modalități, dintre care se menționează: achizițiile, cererea internă, fuziunile și joint-venture.

Achiziționarea are loc în momentul în care o unitate economică absoarbe întreaga activitate a unei alte unități economice prin cumpărarea de active, obținând astfel un grad de control asupra acesteia. Persoana fizică sau juridică dobândește un volum de acțiuni care variază în procesul de deținere al controlului. Operațiunea de achiziționare are loc fie prin acorduri directe, fie pe piața secundară a titlurilor financiare.

Cererea internă reprezintă extinderea produselor și a cotei de piață ale unei companii, cu ajutorul surselor interne pe care aceasta le deține.

Fuziunea se prezintă sub trei forme: orizontală, conglomerată și concentrică. Aceasta are loc în momentul în care mai multe companii decid să își unească activele și pasivele.

a) **Fuziunea orizontală** reprezintă unirea mai multor firme într-o afacere, care prezintă aceleași caracteristici ale procesului de producție.

b) **Fuziunea concentrică** reprezintă unirea mai multor firme în afaceri, care au un aspect comun în ceea ce privesc procesele de producție, tehnologia și piața de desfacere.

c) **Fuziunea conglomerată** reprezintă unirea mai multor firme care nu au nici un aspect comun.

O fuziune poate fi realizată atât forțat, vânzătorul neavând o altă opțiune, dar se poate realiza și în cunoștință de cauză, fiind avantajoasă atât pentru cumpărător, cât și pentru vânzător.

Cumpărătorul urmărește prin fuziune să reducă competiția, să mărească profitabilitatea firmei, să diversifice gama de produse, când acestea se afla în faza de declin, să mărească vânzările și câștigurile firmei și să îmbunătățească valoarea acțiunilor companiei.

Vanzătorul dorește și el ca prin fuziune să obțină o serie de avantaje precum: să mărească rata de creștere a firmei prin primirea mai multor resurse de la firma pe care o va achiziționa și să crească valoarea acțiunilor investitorilor.

Există și dezavantaje ale procesului de fuziune, deoarece relațiile interumane pot fi afectate. Comportamentul angajaților se poate modifica din teama că vor fi concediați, în momentul în care managerii companiei care achiziționează compania în care ei lucrează, dau senzația de amenințare.

Dintre cele trei tipuri de fuziuni, fuziunea conglomerată se dezvoltă cel mai rapid deoarece se achiziționează firme pentru acțiuni, în momentul în care prețul acțiunilor firmei care achiziționează este mult mai mare decât cel al firmei țintă. Acest lucru conduce la o rată de creștere a companiei destul de mare, ca urmare a fuziunii și a unei creșteri interne foarte bune.

Joint - venture reprezintă o asociere a resurselor a două sau mai multor firme, în vederea creării unui produs nou. Aceasta poate ține locul unei creșteri interne sau fuziuni. Avantajele realizării unui joint-venture sunt: companiile sunt capabile, prin unirea forțelor, să realizeze lucruri pe care nu și le permiteau; riscul este împărțit între firmele implicate; guvernele realizează proiecte care incurajează această modalitate. Ea poate fi permanentă sau temporară.

5. METODE DE FUNDAMENTARE A DECIZIILOR ÎN CONDITII DE CERTITUDINE

Certitudinea definește acea stare de informare decizională în care decidentul cunoaște apriori rezultatul specific la care fiecare variantă decizională conduce invariabil. Decidentul are deci informație completă asupra mediului decizional și a consecințelor variantei decizionale.

Având în vedere existența unei singure stări a naturii, matricea consecințelor va fi $A=(a_{ij})$, $i=1,\dots,m$, $j=1,\dots,n$, matricea, cu a_{ij} = consecința variantei „i” în raport cu criteriul „j”.

Având în vedere necesitatea omogenizării unor criterii pentru unele metode se va aplica metoda normalizării. Notăm cu $R=(r_{ij})$, $i=1,\dots,m$, $j=1,\dots,n$, matricea consecințelor normalizate, elementele acesteia pot fi obținute prin:

a. normalizarea vectorială

$$r_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^m a_{ij}} \text{ sau } r_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m a_{ij}^2}}$$

b. normalizarea prin transformări liniare

- dacă criteriul este de maxim $r_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_j^{\max}}$, unde $a_j^{\max} = \max_i a_{ij}$

- dacă criteriul este de minim $r_{ij} = 1 - \frac{a_{ij}}{a_j^{\max}}$,

- dacă criteriul este de maxim $r_{ij} = \frac{a_{ij} - a_j^{\min}}{a_j^{\max} - a_j^{\min}}$, unde $a_j^{\min} = \min_i a_{ij}$

- dacă criteriul este de minim $r_{ij} = \frac{a_j^{\max} - a_{ij}}{a_j^{\max} - a_j^{\min}}$

Dacă datele din matricea decizională se vor alege după ambele tipuri de criterii, se folosesc metodele de transformări liniare. Dacă în matricea decizională avem criterii calitative, se realizează mai întâi o scalare a datelor pentru a le transforma în valori cantitative alegând un interval.

5.1. Metoda Electre

Această metodă se poate aplica atunci când sunt cunoscute preferințele cardinale asupra criteriilor.

Pasul 1. Se normalizează matricea consecințelor;

Pasul 2. Se determină elementele coeficientului de concordanță;

$$C(V_k, V_l) = \frac{\sum_{j=1}^n r_{kj} \pi_j}{\sum_{j=1}^n \pi_j}$$

Pasul 3. Se calculează coeficienții de discordanță pentru fiecare pereche de variante;

$$D(V_k, V_l) = \begin{cases} 0, & \text{dacă } r_{ij}(\forall) j = 1, \dots, n \\ \frac{1}{\alpha} \max \{r_{ij} - r_{kl}\} & \end{cases}$$

$$\alpha = \max r_{ij} - \min r_{ij}$$

Pasul 4. Se introduce un criteriu de surclasare a variantelor decizionale conform caruia varianta V_k surclasează varianta V_l ($V_k \succ V_l$) dacă și numai dacă sunt îndeplinite simultan condițiile:

$$\begin{cases} c(V_k, V_l) \geq p \\ d(V_k, V_l) \leq q \end{cases}$$

unde p și q sunt două valori prag din intervalul $[0,1]$ astfel încât $p+q=1$.

Practic, se pleacă de la o valoare a lui p cât mai apropiată de 1 și o valoare a lui q cât mai apropiată de 0 și, diminuând progresiv valoarea lui p și crescând corespunzător valoarea lui q , se încearcă obținerea acelei variante decizionale care le domina pe toate celelalte.

5.2. Metoda permutărilor successive (Bernard-Besson)

Metoda aparține aceleiași clase din care face parte și metoda ELECTRE.

Pasul 1. Se determină matricea coeficienților.

Pasul 2. Pentru permutarea h a variantelor decizionale, se calculează indicatorul

$$\theta_h = \alpha_h - \beta_h, \text{ unde}$$

α_h = suma elementelor de deasupra diagonalei principale a matricei coeficienților de concordantă;

β_h = suma elementelor de sub diagonala principală din matricea coeficienților de concordantă.

Pasul 3. Se repetă primii doi pași pentru cele $m!$ permutări posibile ale variantelor decizionale, determinându-se

$$\Pi_j = \frac{1}{2^h}, (\forall) j = 1, \dots, n \quad \theta^* = \max_{h=1, \dots, m!} \theta_h$$

Ierarhia optimă a variantelor decizionale este cea care corespunde lui θ^* .

5.3. Metoda momentelor (Deutch-Martin)

Este o metoda care se aplică problemelor decizionale pentru care criteriile sunt echii importante.

Pasul 1. Se normalizează matricea consecințelor.

Pasul 2. Pentru fiecare linie se calculează momentul linie

$$M_i^l = \frac{\sum_{j=1}^n f_{ij} r_{ij}}{\sum_{j=1}^n r_{ij}}, (\forall) i = 1, \dots, m$$

Pasul 3. Se ordonează liniile matricei consecințelor normalizate în ordine crescătoare după valorile momentelor linie.

Pasul 4. Pentru fiecare coloană a noii matrici se calculează momentul coloană.

$$M_j^c = \frac{\sum_{i=1}^m f_{ij} r_{ij}}{\sum_{i=1}^m r_{ij}}, (\forall) j = 1, \dots, m$$

Pasul 5. Se ordonează coloanele matricei în ordine crescătoare a valorilor momentelor coloană.

Pasul 6. Se reia algoritmul de la pasul 2 până când numai sunt posibile noi ordonări ale liniilor și/sau coloanelor matricei consecințelor normalizate.

Ultima ordonare a liniilor reprezintă clasamentul optim al variantelor decizionale.

6. CONCLUZII

Strategiile de dezvoltare urmăresc îmbunătățirea sustenabilității producției prin noi procese și tehnologii, incorporând în același timp și cerințele clienților. Se pot promova soluții cu un înalt potențial în funcție de reducerea costurilor susținute de metode decizionale avansate și corelate cu optimizarea resurselor și eficiența echipamentelor.

Concluzia care se impune în urma analizării principalelor tipuri de strategii, care pot fi aplicate de o firmă în funcție de situația economică a acesteia și a unităților sale componente este aceea că alternativele conturate pot fi operaționalizate ca atare sau în combinație, în întregime sau parțial sau pot fi înălțuite în diferite modalități în funcție de flexibilitatea strategică a firmei. Alegerea acelei strategii care corespunde cel mai bine condițiilor interne și externe în continuă schimbare trebuie să constituie preocuparea majoră a managementului superior.

BIBLIOGRAFIE

Dobre, I.; Badescu, A.; Irimia, C, *Teoria deciziei-Studii de caz*, Editura Scripta, Bucuresti, 2000;

Maracine V., *Decizii manageriale. Îmbunătățirea performanțelor decizionale ale firmei*, Ed. Economica, București, 1998

Nicolescu O., *Strategii manageriale de firmă*, Ed. Economică, Bucuresti, 2005