

ELABORAREA STRATEGIEI DE ACTIVITATE A ÎNTREPRINDERII CA BAZĂ A GESTIUNII SITUAȚIILOR DE CRIZĂ

Ruslan MIHALACHI

Catedra Finanțe și Bănci

Economic practice shows that the first condition in preparation of the enterprise for crisis is the creation of a crisis-strategic plan.

Strategy of the enterprise represents, the complex economic category of functioning of the firm in direction of avoidance or/and overcoming the crisis.

Strategy of crisis management permits the enterprise to identify in due time crisis, to understand its specificity minimizing its acuteness.

Hence, we can affirm that the organization of strategic planning at the enterprise takes the central place in system of crisis management.

Practica a arătat că prima condiție de pregătire a întreprinderii pentru a funcționa în condiții de criză este elaborarea unui plan strategic.

Pentru aceasta, este necesar de a efectua o analiză a tuturor aspectelor activității întreprinderii, care, în rezultat, va servi drept bază pentru elaborarea unui program strategic complex de însănătoșire a situației economico-financiare a întreprinderii și de dezvoltare a ei în perspectivă.

Obiectul analizei și cercetării din cadrul gestiunii anticriză este activitatea întreprinderii, inclusiv:

- existența gestiunii anticriză (structurile organizatorice de gestiune, potențialul personalului de gestiune, motivația personalului de gestiune etc.);
- situația financiară a întreprinderii exprimată prin indicatorii economico-financiar;
- situația evidenței contabile;
- structura proprietății întreprinderii și a surselor de formare a lor, o atenție deosebită fiind atrasă structurii datoriilor întreprinderii;
- analiza nivelului rentabilității și a rotației activelor;
- analiza lichidității întreprinderii.

În baza efectuării analizei sistemice a activității economico-financiare a întreprinderii în condițiile gestiunii anticriză, se elaborează un complex de acțiuni de orientare strategică pentru ieșirea din situația de criză.

Trebuie totuși să constatăm că majoritatea întreprinderilor autohtone activează fără planuri strategice. La multe organizații și întreprinderi managerii, de regulă, sunt preocupați doar de soluționarea problemelor operative, respectiv neavând suficient timp pentru elaborarea strategiei gestiunii anticriză.

Mai mult decât atât, mulți manageri susțin că ei pot activa și fără aceste planuri strategice, considerând că ele nu au o importanță majoră, de aceea nici nu are sens să piardă timp pentru elaborarea lor.

Însă, experiența mondială denotă că în condițiile instabilității mediului extern al întreprinderii elaborarea și realizarea strategiilor de activitate a întreprinderii are numeroase avantaje, reprezentând elementul de bază în gestiunea situațiilor de criză.

Aceste avantaje pot fi specificate după cum urmează:

1. Elaborarea și selectarea strategiilor impun în permanență managerii să gândească în perspectivă, analizând astfel viitorul;
2. Alegerea unei strategii duce la o coordonare precisă a tuturor acțiunilor întreprinse de întreprindere;
3. Alegerea strategiei impune întreprinderea sa-și stabilească corect sarcinile;
4. Gestiunea strategică face întreprinderea mai pregătită față de diverse schimbări și crize;
5. Strategia întreprinderii arată clar care sunt legăturile între diverse funcții și posturi în ceea ce privește gestiunea întreprinderii.

Unul dintre punctele principale este alegerea tipului strategiei care va fi implementată, luându-se în considerație perspectivele de dezvoltare a întreprinderii.

În formă generală, putem evidenția 3 strategii de dezvoltare a firmei: *strategia de creștere*, *strategia de stabilitate* și *strategia de retragere*, fiecare din ele având o serie de substrategii.

Pentru întreprinderea care speră în succesul depășirii situației de criză cea mai binevenită este strategia de creștere. În același timp, această strategie este cel mai greu de aplicat, deoarece ea necesită resurse importante din partea firmei, resurse care sunt extrem de limitate, când întreprinderea se află în situație de criză.

Cât privește strategia de stabilitate, ea poate fi admisibilă doar pe perioade scurte și trebuie să fie utilizată pentru acumularea resurselor înainte de acțiunile de creștere.

Strategia de retragere este aplicată, în principal, în situațiile în care întreprinderea nu dorește sau nu mai speră la ieșirea din criză; respectiv, ea este mai mult orientată spre faliment și lichidare.

În general, orice situație față de care întreprinderea nu reușește să se pregătească poate fi apreciată ca situație de criză. Pentru ca acest lucru să nu se realizeze, este necesar să se înțeleagă la timp cauzele crizei și să se întreprindă măsurile necesare până în momentul când criza va afecta realmente întreprinderea.

Cauzele care generează criza la întreprindere le împărțim în două grupe: interne și externe.

Cele externe sunt cauzele ce nu depind de întreprindere sau asupra cărora întreprinderea nu poate influența.

Cele interne sunt cauzele ce apar în rezultatul activității întreprinderii.

Ieșirea întreprinderilor moldovenești din criză este legată, în primul rând, de eliminarea acestor cauze care o generează, iar însuși procesul de planificare a acestei ieșiri o putem numi *strategie*, sau *gestiunea anticriză strategică*.

Strategia gestiunii anticriză la întreprindere permite a stabili:

- în ce mod și în ce măsură întreprinderea poate face față schimbărilor mediului extern, schimbărilor ce apar destul de des și care deseori sunt imprevizibile;
- cu ajutorul căror măsuri preliminare întreprinderea ar putea să-și păstreze pozițiile pe piață și să-și atingă obiectivele propuse.

În situația în care întreprinderea este afectată serios de criză, strategia gestiunii anticriză este, în primul rând, o strategie de supraviețuire, orientată spre menținerea personalului, a fondurilor de muncă, a tehnologiilor-cheie și a producerii în ansamblu. Primul pas care trebuie urgent realizat este reducerea cheltuielilor.

Strategia de supraviețuire se realizează în condiții limitate de timp. Realizarea ei este concentrată în mâinile unui număr foarte restrâns de persoane, care în termenele stabilite trebuie să efectueze schimbările necesare.

Întreprinderea are succes pe piață dacă ea se dezvoltă încontinuu. De aceea, strategia gestiunii anticriză trebuie să fie, în același timp, o strategie de construire, de menținere și creștere a unei anumite nișe de piață, de dezvoltare a avantajelor în lupta concurențială pe un termen îndelungat.

Strategia gestiunii anticriză dă posibilitate întreprinderii să identifice la timp criza, să-i determine specificul, astfel minimizând acutizarea ei.

Deci, strategia gestiunii anticriză a întreprinderii reprezintă totalitatea de acțiuni și decizii luate cu o consecutivitate corespunzătoare, care permit a evalua, a analiza și a elabora un sistem necesar de decizii, măsuri care va conduce la scoaterea întreprinderii din criză și la evitarea falimentului.

Măsurile tactice (operative) privind depășirea crizei la întreprindere pot cuprinde, pe de o parte: reducerea substanțială a cheltuielilor, închiderea unor subdiviziuni, reducerea personalului, micșorarea volumului de producere. Pe de altă parte, acestea pot fi: cercetările active de marketing, creșterea prețurilor la produse, identificarea și utilizarea rezervelor interne, modernizarea, atragerea unor specialiști, experți, obținerea noilor credite etc.

Planificarea strategică și cea tactică (operativă) trebuie să fie strâns legate una de cealaltă, abordarea separată a lor fiind inacceptabilă. Planificarea tactică trebuie realizată doar în cadrul strategiei alese.

În cazul în care măsurile operative de depășire a crizei vor fi realizate separat de obiectivele strategice, aceasta poate duce la o îmbunătățire a situației întreprinderii doar pe o perioadă scurtă de timp; respectiv, nu ar permite eliminarea cauzelor ce au generat criza.

Activitatea managerilor la realizarea strategiei alese presupune îndeplinirea următoarelor sarcini:

- stabilirea, concretizarea finală a strategiei gestiunii anticriză și a obiectivelor principale corespunzătoare ei;
- informarea personalului întreprinderii despre ideile și obiectivele strategiei alese, explicarea acestora, cu scopul implicării lui cât mai active în procesul de realizare a strategiei;

- ajustarea resurselor întreprinderii la strategia implementată;
- efectuarea schimbărilor necesare în structura organizatorică.

În timpul realizării strategiei este necesar de a concentra atenția asupra faptului cum sau în ce mod vor fi primite la întreprindere modificările care trebuie operate; este posibil ca unele structuri organizatorice să se opună acestor schimbări. Această opunere trebuie minimizată sau chiar eliminată, indiferent de esența sau de conținutul modificărilor ce urmează a fi efectuate.

Asupra strategiei are influență majoră și poate impune chiar anumite restricții structura întreprinderii și sistemul de gestiune existent la ea.

Structura întreprinderii în mare parte determină capacitatea ei de reacționare la schimbările mediului extern. În cazul în care întreprinderea are o structură organizatorică rigidă, ea poate deveni un obstacol în direcția adaptării la noile condiții, poate duce la frânarea inovațiilor și, în general, poate să împiedice utilizarea unei abordări creative la soluționarea anumitor probleme. De regulă, managerii fac tot posibilul să evite schimbările structurale, care deseori sunt însoțite de diverse neclarități și nemulțumiri din partea personalului. În rezultat, reorganizarea poate fi amânată pe un termen destul de mare.

Sistemul de gestiune al întreprinderii, la rândul său, poate și el să contribuie sau, dimpotrivă, să împiedice realizarea strategiei. Pe de o parte, atunci când la întreprindere sistemul de gestiune este destul de birocratic, adică când chiar și cele mai neînsemnate cheltuieli de la nivelurile de jos se efectuează cu acordul managerilor de sus, aceasta poate să împiedice semnificativ realizarea strategiei. Pe de altă parte, un sistem prea relaxat și minimum documentat poate duce la dublarea unor lucrări și la pierderea informațiilor, ceea ce la fel are efecte negative.

Pentru multe întreprinderi este caracteristic și un stil specific de gestiune. El poate să se încadreze reușit în strategia întreprinderii, dar poate și să intre în concordanță cu ea, ceea ce poate genera probleme serioase.

Practica demonstrează ca un stil combinat de gestiune este cel mai benefic pentru întreprindere; în același timp, un stil autocratic poate fi util doar în situațiile în care este nevoie de eliminarea imediată a diverselor opuneri și obstacole la realizarea unor modificări importante.

Abilitățile și resursele întreprinderii la fel au mare însemnătate pentru strategia gestiunii anticriză, deoarece anume utilizarea lor eficientă poate scoate întreprinderea din criză. Managerul trebuie să mobilizeze la nivel maxim resursele întreprinderii pentru obținerea efectului dorit. Mecanismul utilizării resurselor întreprinderii trebuie să fie realizat în corespundere cu strategia care se implementează. La această etapă, managerii pot compara tot ceea ce este necesar pentru realizarea strategiei anticriză cu ceea ce întreprinderea dispune la moment. La efectuarea analizei comparative este important a evidenția anume acele momente, care în mod sigur sunt în stare să contribuie la însănătoșirea întreprinderii.

La realizarea strategiei anticriză conducerea întreprinderii poate revizui planul de realizare a noii strategii, bineînțeles, dacă acest lucru îl cer noile condiții.

Ultima etapă a gestiunii strategice anticriză – evaluarea și controlul realizării acestei strategii. Această etapă este îndreptată la determinarea măsurii în care strategia dată conduce la îndeplinirea obiectivelor întreprinderii.

Pentru a determina strategia activității viitoare a întreprinderii este necesar a efectua analiza structural-morfologică (ASM) a situației de criza. Realizarea acestei analize presupune realizarea următoarelor blocuri:

Blocul 1. Se determină cauzele apariției situației de criză. Aceste cauze pot fi de natură diferită, însă principalul este divizarea lor în cele interne și externe.

Blocul 2. La etapa a doua a ASM se efectuează clasificarea cauzelor apariției crizei prin evidențierea celor care pot fi gestionate. Cauzele apariției crizei identificate se împart pe grupe în dependență de importanța lor, de asemenea se determină căile posibile de gestionare a acestora.

Blocul 3. Se efectuează analiza orientării ramurale sau a diversificării activităților întreprinderii, pentru a stabili strategia de mai departe a activității.

Blocul 4. Se selectează strategia activității viitoare a întreprinderii. Rațional ar fi de evidențiat trei variante de strategie a activității ei viitoare (blocurile 5-7).

Blocul 5. Aici se face concluzia că toate direcțiile de activitate rămân neschimbate. Ceea ce înseamnă că nu este rațional de a efectua careva schimbări în activitatea întreprinderii, căci aceasta poate duce la înrăutățirea situației.

Blocul 6. Se ia decizia privind, introducerea unor elemente noi în activitatea întreprinderii, adică se pot modifica neesențial fie materia prima, fie tehnologiile. Aceasta înseamnă că trecerea spre o nouă direcție a

activității, apropiată după principiile sale de cea precedentă, va permite întreprinderii să-și mărească competitivitatea pe piață.

Blocul 7. Se ia decizia privind schimbarea activității întreprinderii în întregime, adică unul din indicatori (materia primă, tehnologiile sau produsul finit) se modifică totalmente. Întreprinderea începe să utilizeze noua materie primă, tehnologiile sau să obțină un produs finit nou. Fundamental, noua direcție a activității întreprinderii îi va permite să iasă din situația de criză și să devină competitivă pe o piață deja nouă.

Blocul 8. La această etapă se elaborează modelele structural-morfologice ale fiecărei direcții de activitate. În acest scop, se analizează informația întreprinderii date și a celor similare, se determină etapa ciclului de viață în care se află întreprinderea la momentul dat și se compară cu strategia de producție; aceste etape se compară cu etapele altor întreprinderi cu strategie analogică. Scopul efectuării unei astfel de analize constă în identificarea celei mai avantajoase direcții în activitatea întreprinderii, pe care în viitor o va urma. Însa, nu întotdeauna raportarea ciclului de viață al întreprinderii, cu o anumită direcție de activitate, la ciclul unei întreprinderi înalt dezvoltate este rațională pentru aprobarea ei în calitate de prim factor pentru dezvoltare. De aceea, la această etapă este rațional de a atrage experți din domeniul managementului strategic.

Blocul 9. Aici se efectuează controlul interdependenței direcțiilor activității într-un sistem unic. El constă în determinarea contradicțiilor între diferite direcții, bineînțeles, în cazul în care ele există; acestea trebuiesc eliminate sau se impune necesitatea de a alege o nouă strategie a viitoarei activități.

Blocul 10. La etapa dată se determină competitivitatea întreprinderii în noile condiții de lucru. Succesul ei în mare parte este dependent de poziția produsului pe piață, a cărei cercetare dă posibilitate de a aprecia situația segmentelor de piață pe care activează întreprinderea și de a identifica acele tipuri de produse care vor avea anumite avantaje față de concurenți.

În general, analiza succesului competitiv servește drept bază pentru ajustarea strategiei de piață a întreprinderii, pentru fundamentarea pașilor concreți spre a cuceri noi poziții pe piață.

Pentru a identifica avantajele competitive ale produsului fabricat, este necesar de a efectua o analiză comparativă cu produsele concurenților. Situația competitivă de pe piață este exprimată, de regulă, prin așa indicatori ca: cota de piață, calitatea produselor fabricate, prețul produsului și costul lui comparativ cu cele ale concurenților. Pe când succesul financiar al întreprinderii pe piață este determinat de indicatorii financiari, ca: rentabilitatea investițiilor, rotația activelor etc.

Cel mai important indicator care influențează asupra profitabilității întreprinderii este cota de piață. Dependența cantitativă a acestor două mărimi poate fi prezentată prin faptul că, în medie, fiecare creștere cu 10% a cotei de piață duce la o creștere a rentabilității cu 3,5%.

Al doilea factor după intensitatea influenței asupra profitabilității întreprinderii poate fi considerată calitatea produsului fabricat. Practica denotă că calitatea produselor reprezintă cea mai sigură garanție pentru menținerea unei poziții înalte pe piață. Varianta optimală este considerată aceea când cota înaltă de piață este combinată cu o înaltă calitate a produselor și cu o diversificare rațională a lor. Amândoi indicatori pot cu același succes să se înlocuiască, precum și să se completeze reciproc. Trebuie de luat în calcul că combinarea optimală a calității înalte a produselor cu o poziție ridicată pe piață poate fi atinsă, de regulă, doar într-o perioadă lungă de timp. În situație favorabilă se află aici acele întreprinderi care sunt lideri din punct de vedere al prețului și al costului la produsele fabricate.

Plus la aceasta, există o anumită dependență între calitatea produselor și mărimea resurselor cheltuite pentru marketing. Când produsele întreprinderii sunt de o calitate joasă, în acest caz nu are sens de a fi cheltuite sume mari pentru marketing. Rentabilitatea depinde și de legătura dintre aceste două mărimi, adică dintre calitatea produselor și ponderea cheltuielilor de marketing în totalul cheltuielilor. Calitatea înaltă a produselor asigură un profit considerabil chiar și cu cheltuieli minime de marketing. Pe când cheltuielile înalte de marketing pot aduce doar la o creștere neesențială a profitului. Chiar și la o calitate înaltă, oricum, nu este rezonabil de a investi în marketing mai mult de 11% din mărimea totală a cifrei de afaceri a întreprinderii, deoarece aceasta din urmă duce la diminuarea profiturilor întreprinderii. Pe când pentru produsele cu calitate joasă creșterea cheltuielilor de marketing în general este lipsită de sens.

O influență majoră asupra profitabilității întreprinderii are mărimea ei. Profituri mari, de regulă, pot realiza doar întreprinderile mari, care activează în sectoarele strategice ale economiei. Cel mai dificil le este întreprinderilor medii, care sunt nevoite să lupte cu aceste întreprinderi gigantice. Pe când întreprinderile mici, dimpotrivă, realizează, de regulă, rezultate bune. Avantajul lor este bazat pe posibilitatea asigurării cu produse specializate pe nișe nișe destul de înguste ale pieței.

Profitabilitatea întreprinderii este în directă dependență și de combinația cotei de piață a întreprinderii cu mărimea cheltuielilor efectuate pentru acțiunile de cercetare-dezvoltare a întreprinderii. Practica demonstrează că în majoritatea cazurilor doar întreprinderile care dețin o poziție însemnată pe piață au posibilitate să investească resurse însemnate în diverse cercetări științifice, obținând în final efectele așteptate. Respectiv, dacă întreprinderea cheltuie în acțiunile de cercetare-dezvoltare mai mult decât 3% din rulajul său, ea în final trebuie să realizeze un nivel al rentabilității peste 25%. Cheltuieli înalte de cercetare-dezvoltare asigură o creștere a calității produselor întreprinderii, ceea ce duce și la o creștere a poziției pe piață și, în final, la o creștere a rentabilității întreprinderii. De aceea, este foarte avantajos de a ocupa poziții de frunte în ceea ce privește calitatea produselor, care va asigura creșterea profiturilor întreprinderii pe o perioadă îndelungată.

Cât privește întreprinderile mici, care dețin poziții joase pe piață, comportamentul lor trebuie să fie totalmente contrariu.

Neavând posibilitatea să cheltuie mijloace mari pentru acțiuni de cercetare-dezvoltare, ele sunt nevoite să producă bunurile sale în bază de licențe, astfel economisind o bună parte din resurse. În caz contrar, cheltuielile mari de cercetare vor duce aceste întreprinderi spre o catastrofă financiară.

În același timp, chiar și pentru întreprinderile mari o tehnologie costisitoare poate duce la diminuarea profiturilor, bineînțeles, în cazul în care întreprinderea nu reușește să utilizeze integral capacitățile sale de producție. Analogic stau lucrurile și cu investițiile capitale. Intensitatea lor înaltă duce, de regulă, la o concurență agresivă și distrugătoare. Acest fapt pune obstacole serioase întreprinderilor în momentul intrării lor pe piață. În acest caz, este rezonabil de a dezvolta o tehnologie flexibilă în locul unei producții cu investiții capitale însemnate.

O altă soluție ar fi luarea în arendă (leasing) a tehnologiilor noi, ceea ce ar permite economisirea unor resurse considerabile. Trebuie totuși să reținem că doar o tehnologie nouă sau modernă poate asigura o calitate înaltă pentru produsele întreprinderii, respectiv, o poziție însemnată pe piață și în final, bineînțeles, o creștere a rentabilității întreprinderii.

Blocul 11. La această etapă se determină variantele politicii întreprinderii și măsurile concrete privind promovarea ei. Realizarea lor consecutivă ar permite atingerea obiectivelor politicii alese, care, în dependență de diverse condiții (mărimea întreprinderii, condițiile pieței, situația concurențială), este cea mai favorabilă la momentul respectiv.

Deci, *strategia întreprinderii* reprezintă, prin sine, o categorie economică multilaterală, care descrie tehnologia de funcționare a întreprinderii, în direcția depășirii crizei.

Pentru întreprinderile deja aflate în situație de criză strategia se elaborează pentru o perioadă relativ scurtă – 1-3 ani, la care caracteristicile adaptive sunt puternic evidențiate, ea conține o multitudine de măsuri de reorganizare și inovații organizațional-tehnologice.

Strategia dată este considerată realizată îndată cum firma începe să funcționeze în condiții de echilibru și stabilitate. În acest sens, strategia anticriză poate fi privită ca un instrument pentru atingerea unui obiectiv concret, și anume: ieșirea din criză.

Ca urmare, putem concluziona că organizarea unei planificări strategice a activității întreprinderii ocupă locul central în gestiunea situațiilor de criză la întreprindere.

Unul dintre momentele care necesită o atenție deosebită este alegerea și pregătirea cadrelor care se vor ocupa cu elaborarea și realizarea acestei strategii.

Bibliografie:

1. Чернявский А.Д. Антикризисное управление. - Киев: МАУП, 2000.
2. Балдин К.В. Антикризисное управление. - Москва: Дашков и К, 2005.
3. Пилипчук В.В. Антикризисное управление. - Владивосток: ДВГУ, 2003.
4. Дорофеев В.Д. Антикризисное управление. - Пенза: Институт экономического развития и антикризисного управления, 2006.
5. Попов Р.А. Антикризисное управление. - Москва: Высшая школа, 2005.
6. Видяпина В.И. Бакалавр экономики. - Москва, 2002.

Prezentat la 01.04.2010