

STRATEGIA ȘI STAKEHOLDERII ÎNTREPRINDERII DE TRANSPORT AUTO

Autor: Svetlana ISTRATII

Conducător științific: conf. univ. d.ș.t. Tudor ALCAZ

Universitatea Tehnică a Moldovei

***Abstract:** oferim o contrapondere supoziției ca elaborarea strategiilor este un exercițiu de obținere a competitivității și să oferim anumite sugestii cu privire la modul de încorporare a așteptărilor stakeholderilor în managementul strategic. Apreciem ca importante aceste aspecte, deoarece compania, care se axează exclusiv pe profituri și "înfrângerea" concurenței, este, ironic, mai puțin capabilă să o facă decât compania care se îngrijește de factorii critici ai succesului său. Un proces al elaborării și implementării, bazat pe o abordare profesionistă, cât și pe încheierea unei rețele de relații cu stakeholderii care să sprijine noile strategii, astfel încât ele să fie implementate cu o eficacitate radicală generatoare de avantaje suplimentare. Acest mesaj îl apreciem ca deosebit de relevant pentru societățile comerciale moldovenești, în care sunt necesare delimitări radicale de strategiile anterioare, pentru a supraviețui și în care sindicatele și aparatele birocratice au, după multe opinii prea multă putere.*

***Cuvinte cheie:** elaborarea strategiilor, managementul strategic, stakeholderi și grupuri de stakeholderi.*

Managementul strategic într-o economie bazată pe piață:

1. **Supraviețuirea depinde de întrecerea concurenților după anumite criterii** - succesul în afaceri este mai complicat, întrucât dimensiunile performanței trebuie corelate atât cu costurile, cât și cu necesitățile clientului. Alegerea criteriilor va fi subliniată ca o decizie strategică centrală și reclamă atât experiență în domeniu, cunoașterea temeinică a clientului, cât și cunoașterea modului în care este folosit produsul (sau livrat serviciul) în domeniul respectiv.
2. **Punct fortă, nu reprezintă numai decât un avantaj competitiv și nici un punct slab, nu constituie numai decât un impediment competitiv** – adesea o întreprindere nu trebuie să-i întrecă pe concurenți cu mult ca să-i câștige o parte a pieței.
3. **Supraviețuirea într-o economie bazată pe piață depinde de conformarea superioară la "regulile jocului" în continuă schimbare.**

Întreprinderile moldovenești au suportat sau sunt gata să suporte o modificare similară a regulilor. Cu o înaintare serioasă spre privatizare, firmele care se pricep cel mai bine și anticipează noile reguli, care implementează energic strategiile adecvate vor fi cele care vor supraviețui și se vor dezvolta.

Întrucât cei mai mulți manageri moldoveni sunt conștienți de presiunile și pericolele concurenței, scopul mai general al acestei contribuții, cel puțin în cadrul acestui volum despre strategie, este că, frecvent, succesul strategic depinde de concurența agresivă, în ultimele decenii, companiile occidentale s-au îndreptat spre un model care pune mare accent pe colaborare. Această transformare a fost determinată de mulți factori:

- Succesul companiilor japoneze cu "culturile corporative" și relațiile de cooperare dintre muncitori și manageri;
- Răspîndirea filosofiilor care susțin Managementul Total al Calității (TQM), care solicită relații pe termen lung cu un număr redus de furnizori;
- Dezvoltarea multor piețe internaționale care au necesitat un mare număr de firme mixte;

- Multe companii s-au angajat în alianțe strategice pentru o paletă largă de scopuri, cum este diversificarea riscului sau stabilirea standardelor industriale; de exemplu, Philips și Sony s-au unit pentru a promova adoptarea formatului videodis-cului.

Concluzionând, **succesul strategic depinde de sinteza concurenței și cooperării**. Procesul dirijării acestei rețele de relații, în cadrul procesului de conducere, se numește managementul stakeholderilor.

Cuvântul englezesc acționar, adică o persoană care deține capital într-o companie, este un "stockholder"

Același model al menegerilor superiori au confirmat, de asemenea, angajații agențiile guvernamentale și comunitățile reprezintă stakeholderi foarte importanți. Într-adevăr, un rezultat deosebit de uimitor al acestui studiu a fost că există o relație **negativă** între orientarea acționarilor. Astfel, companiile, care tind să pună prea mare accent pe acționari față de ceilalți factori implicați, au câștiguri mai reduse la capitalul investit - sunt mai puțin profitabili.

Amplificarea responsabilităților managementului strategic, de la servirea obligației financiare față de acționar la cea de satisfacere a dezideratelor unei largi game de interesați, este de proporții, în primul rând, se amplifică mult noțiunile noastre despre ceea ce presupune că trebuie să facă managerii superiori, în mod tradițional, misiunea conducerii superioare este, în mod clar, "să maximizeze avuția acționarilor".

Adoptând un punct de vedere mai cuprinzător, acționarii rămân o importanță parte a stakeholderilor. Se recunoaște, însă, că interesele stakeholderilor ar trebui, și trebuie într-adevăr, să fie luate în considerare. Când se definește misiunea firmei se stabilește obiectivul, se formulează strategia și, desigur, se implementează acesta .

Modul în care ea servește interesele unor importante grupuri – clienți, acționari, angajați - și ușurința cu care aceasta poate fi tradusă într-o strategie competitivă realistă.

Un alt argument mai convingător, pentru adoptarea unei orientări spre stakeholderi în managementul strategic, este pur și simplu faptul că strategiile trebuie să fie implementate. Nesatisfacerea unor deziderate puternice ale grupurilor de stakeholderi poate face ca implementarea să fie temporizată, dacă nu chiar blocată.

În timp ce majoritatea practicienilor strategiei presupun că formularea precede implementarea, procesul managementului strategic este mai puțin secvențial decât se presupune în general. Într-adevăr, **modul în care este formulată strategia poate avea un efect major asupra implementării**. Dacă, precum Moise ducând Tablele, conducerea superioară apare, din deliberări interne, cu o strategie finală, este o mare probabilitate să fie atât neînțeleasă, cât și acceptată cu rezerve. Se recomandă ca strategia să fie formulată prin consultarea stakeholderilor. Aceasta nu înseamnă că managementul superior abdică de la autoritatea sa decizională, ci o luare în considerare a necesităților stakeholderilor. Este, de asemenea, posibil ca anume grupuri de stakeholderi să joace un rol puternic în furnizarea detaliilor privind cel mai bun mod de a implementa o anumită parte a planului global. Drept urmare, procesul poate evoca mai mult cooperare decât rezistență. Nu este nerecomandabil "să se planifice procesul de planificare".

Nivelul de participare a diferitelor grupuri de stakeholderi în proces trebuie să varieze.

În unele cazuri, procesul managementului strategic trebuie doar să cuprindă o cunoaștere rezonabilă a dezideratelor stakeholderilor. În alte cazuri, un grup de stakeholderi poate fi direct implicat. Nu este surprinzător, de exemplu, ca relațiile de muncă din Germania să fi fost armonioase, întrucât legislația codeter-minării mandatează reprezentarea salariaților în organismele decizionale de nivel superior ale întreprinderii. La fel companiile japoneze lucrează mult pentru a făuri relații reciproc avantajoase și pe termen lung cu furnizorii. Ca un ultim exemplu, temându-se de consecințele devastatoare ale litigiilor, companiile americane încep să asculte grupurile comunitare și ecologiste când adoptă decizii referitoare la deșeuri. Nu numai că această abordare

micșorează riscurile poluării, dar și companiile constată că se grăbește mult procesul decizional al managementului firmei. Rapiditatea acceptării este critică din punct de vedere al competitivității, deoarece se adaugă avantajele priorității acelor firme, care aduc pe piață produsele mai repede decât concurența. Se poate prezice, cu siguranță, că peste câțiva ani preocuparea pentru poluare se va manifesta ca element strategic și pentru întreprinderile din Moldova. Dacă nu pentru a se conforma certificării ISO 14000, ci pentru a stopa degradarea ambientală, gravă din anumite zone.

O sinteză a concurenței și colaborării

Managementul superior trebuie să fie racordat strâns la dezideratele acestora. Nu este, însă, suficient să fi "racordat", managementul strategic reclamă **conducerea** acestor relații. Este adevărat că elementul "concurență" este un aspect important al supraviețuirii firmei într-un sistem bazat pe piață, dar **colaborarea eficientă este întru totul esențială pentru succes**. S-ar părea că, în majoritatea noilor democrații, Moldova și în cele mai multe țări din Europa Centrală și de Est există, poate, o tendință de a supraevalua faptul că regula de bază a succesului, într-o economie bazată pe piață, este concurența. Ca o companie să meargă bine și pentru viabilitatea întregului sistem economic, **spiritul competitiv trebuie realmente să fie i pus în aplicare în cadrul mai larg al încrederii, eticii și colaborării**. Nevoia de a fi competitiv și cooperant este doar una dintre multele contradicții aparente din domeniul managementului strategic.

Sunt multe contradicții: la nivelul elaborării strategiilor la eșalonul managerilor superiori: idealști și realiști, concomitent inductivi și deductivi în rezolvarea problemelor; individualiști și cu spirit de echipă; să permită libertatea, dar cu control. În fiecare din cazurile acestea, un defect inerent ar fi să se încerce să se facă un compromis între cele două extreme.

O abordare dialectică, mai obișnuită în filosofia din țările est-europene, este mai potrivită în elaborarea strategiilor. În abordarea dialectică, opusele se contopesc într-un mod care se soldează cu o sinteză. O sinteză nu este un amestec de elemente, ci, mai degrabă, ceva cu propriile sale caracteristici - ceva nou cu identitatea sa proprie. Trebuie subliniat că acesta nu reprezintă un concept liniar care să se situeze la jumătate pe un continuum. Procesele moderne, controlate numeric, conduc la o sinteză a eficienței și flexibilității care permit companiilor, ca Toyota, să livreze un automobil excelent saloanelor de prezentare, cu opțiunile specifice cerute de client, în doar câteva zile. Aceasta este o realizare extraordinară. Astfel, arătând că **managementul strategic este o sinteză dintre concurență și colaborare** se sugerează că se și concurează feros și se și colaborează deschis. De exemplu, industria moldovenească a publicității este, fără îndoială, foarte competitivă.

Metodologia abordării strategice a stakeholderilor

Încorporarea managementului stakeholderilor în procesul conducerii strategice implică un proces cu mai multe trepte:

1. identificarea grupului de stakeholderi;
2. aprecierea așteptărilor stakeholderilor față de firmă;
3. evaluare și prioritate a interesului și puterii fiecărui stakeholder;
4. determinare a acțiunilor probabile, conform diferitelor scenarii strategice;
5. decizie asupra unei atitudini globale față de fiecare grup de stakeholderi care sprijină strategia de boltă a firmei.

Identificarea grupului de stakeholderi

Prima problemă - este identificarea diferiților indivizi sau grupuri care sunt implicate sau au un interes personal sau emoțional în companie. În timp ce un grup "generic" de stakeholder - clienți, manageri, acționari, executanți, sindicate, furnizori, creditori - poate constitui un punct de plecare, este mai bine să fie identificate concret. Fiecare companie este necesar să stabilească sfera stakeholderilor implicați.

Aprecierea așteptărilor stakeholderilor

După ce s-au identificat stakeholderii, următorul pas este cunoașterea dezideratelor fiecăruia. În timp ce afirmațiile generale pot fi oarecum, este mult mai important să se obțină o cunoaștere profundă și exactă a fiecărui stakeholder.

Este aproape de la sine înțeles că perceperea dezideratelor clienților este esențială pentru a-i servi bine - acesta este dezideratul fundamental într-un sistem economic bazat pe piață - și de aceea, firmele trebuie să facă cercetarea pieței într-o anumită formă. Multe companii se confruntă cu probleme serioase din cauză că nu au reușit să cerceteze alte grupuri de stakeholderi implicate. Este foarte ușor ca directorii să spună ce cred ei că anumite grupuri doresc. În absența unui efort mai sistematic, experiența a arătat că managerii superiori sunt, adesea, prea îndepărtați de majoritatea grupurilor de stakeholderi. Mulți proprietari de întreprinderi, când sunt presați să răspundă ce doresc de la întreprinderea lor, au dificultăți în a-și exprima obiectivele. În consecință, trebuie create, folosite și menținute multiple linii de comunicare cu majoritatea grupurilor importante de stakeholderi.

Evaluarea puterii fiecărui grup de stakeholderi

Nu toate grupurile de stakeholderi sunt la fel de relevante, unele dintre aceste grupuri de stakeholderi sunt mai critice decât altele și din cauză că așteptările pot intra, adesea, în conflict, iar managerul strategic este, adesea, în situația de a încerca să reconcilieze și să prioriteze aceste deziderate. Este important, ca regulă, să nu se supra sau subestimeze beneficiul potențial pentru companie al oricărui grup de stakeholderi. Pe un plan mai general, nu este, totdeauna clar ce împrejurări s-ar putea dezvolta ca să poată spori relevanța stakeholderilor. Mai mult, grupurile de stakeholderi pot, adesea, forma coaliții neașteptate, pentru a bloca acțiunile și intențiile firmei. Nici un grup nu trebuie înstrăinat cu ușurință, deși uneori trebuie făcută o anumită alegere. De asemenea, cu cât este acțiunea mai vizibilă, cu atât mai importantă devine conducerea grupurilor de stakeholderi.

Determinarea acțiunilor probabile ale stakeholderilor

De pe fundamentul cunoașterii reale a dezideratelor grupurilor de interesați față de companie și aprecierea puterii, este important să se cunoască și să se anticipeze care stakeholderi pot fi prioritari, conform diferitelor scenarii strategice. În afara estimării probabilității producerii acțiunilor, aprecierea trebuie să se refere la conținutul fiecăreia și să stabilească probabilități subiective aferente. De exemplu, angajații nemulțumiți au o gamă de opțiuni, de la scăderea productivității pînă la greva orchestrată și prelungită. Pentru strategia curentă a firmei și pentru alternativele potențiale, este important să gîndim temeinic care ar putea fi impactul și reacția din partea acestor grupuri. Când se evaluează strategii alternative, este esențial să se aprecieze dimensiuni referitoare la probabilitatea ca fiecare întreprindere să își atingă obiectivele, rolul aferent fiecăreia, contribuția la crearea avantajelor competitive. Este esențial ca o analiză temeinică a grupurilor de stakeholderi să furnizeze aceste evaluări.

Deciderea asupra atitudinii globale față de fiecare grup de stakeholderi

Odată ce a fost aleasă strategia, compania trebuie să determine ce atitudine va adopta, în general, în relațiile cu fiecare grup de stakeholderi. Aceste atitudini trebuie concepute în detaliu, dar ar trebui, în general, să se suprapună diferitelor abordări cu caracter conflictual (de exemplu concurența, colaborarea, învoiala, evitarea, compromisul). În general, scopul este de a activa în direcția colaborării cu cele mai importante grupuri de stakeholderi. Scopul, în ceea ce privește

grupurile mai puțin importante, este de a asigura ca ele să nu fie înstrăinate inutil - întrucât este dificil să se cunoască anticipat care stakeholderi s-ar putea dovedi aliați prețioși în viitor.

Este foarte util și instructiv să se organizeze această informație într-o matrice cuprinzătoare cu stakeholderii pe rînduri și elementele acestui proces pe coloane. După ce s-a introdus informația condensată în fiecare zonă, o asemenea matrice poate furniza o vedere de ansamblu, cu privire la locul în care se află o anumită companie în relație cu stakeholderii și permite, de asemenea, să se caute coalițiile posibile. Stakeholderii pot să-și asume anumite responsabilități politice, atunci cînd combină între ei. Paper Company din Australia (PCA), de exemplu, a subestimat relevanța grupurilor comunitare, a agențiilor guvernamentale și a grupului ecologist Qreenpeace. Totuși, cînd ele s-au combinat, au fost capabile să stopeze o investioie 1 miliard de dolari australieni într-o nouă fabrică de hîrtie, ceea ce a făcut ca PCA să își piardă poziția competitivă.

Bibliografie:

1. **Woodward, D.P., Hefner, F.L., Arpan, J.S., Kuhlman, J.A. & Folks, W.R.** -Foreign Direct Investment in Transitional Economies: The Coca-Cola System in Poland and Rombnia. Columbia, S.C.: University of South Carolina, 1995
2. **Freeman, R.E.,** Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984
3. **Lerner, L.D.,** A Stakeholder Analysis of Corporale Social Performance: CEO Stakeholder Orientation, Industry Categorization, Past Financial Performance and Firm Size as Predictors of Corporale Social Performance. Ph. D. Dissertation. Knox-ville, TN: University of Tennessee, 1991
4. **Kotter, J.P.,** What Leaders Reallly Do. Harvard Business Review, May-June, 1990
5. **Ansoff, H.I.,** Implanting Strategic Management. Englewood Cliffs, N.J.: Pren-tice Hali, 1984