

# Esența Economică Și Tipologia Strategiilor Operaționale Ale Întreprinderii Din Industria Farmaceutică

Rusu Vasilică, PhD student,  
Free International University of Moldova, Chișinău

**Annotation:** *Given the tightening of competition and the danger of emerging new global crises, when it is necessary to modernize the economy, improve the activity related to the processing of resources, a key element is to ensure the stability of the organization. In this context, the author proposes to review the stages of operational management development in order to understand better its content and to determine its place in the management system of the organization.*

**Adnotare:** *În condițiile înăsprii concurenței și a pericolului de apariție a noilor crize globale, atunci când este necesară modernizarea economiei, perfecționarea activității legate de prelucrarea resurselor, un element-cheie este asigurarea stabilității organizației. În acest context, autorul propune revizuirea etapelor de dezvoltare a managementului operațional, pentru o înțelegere mai bună a conținutului acestuia și pentru determinarea locului său în sistemul de management al organizației.*

**Keyword:** *decision, strategy, enterprise, management, pharmaceutical industry, plan, action, production.*

**Cuvinte cheie:** *decizie, strategie, întreprindere, management, industria farmaceutică, plan, acțiune, producție.*

## Introducere

Eficiența gestionării unei întreprinderi industriale farmaceutice depinde, în mare măsură, de realizarea obiectivelor de producție. Prin urmare, problemele privind analiza și optimizarea procesului operațional, identificarea rezervelor pentru creșterea productivității și căutarea modalităților de reducere a utilizării resurselor prin implementarea programelor de producție, rămân relevante. În perioada post-industrială, când la nivel macro cât și micro serviciile se îmbină cu producția industrială, iar principalele avantaje competitive sunt atribuite produsului nu numai în procesul tehnologic, dar și în procesul de cooperare cu toți membrii lanțului de aprovizionare, noi credem că este mai oportun să vorbim despre strategia operațională nu a întreprinderii orientate spre producție farmaceutică, ci a întreprinderii industriale farmaceutice.

## Material și metodă

Aparatul instrumental- metodologic al cercetării este bazat pe utilizarea metodelor științificogenerale,

economico - generale și speciale: abstracto -logice, economico-statistice, structurofuncționale, constructive. În procesul cercetării au fost utilizate metodele analizei sistemice, modelării economico - matematice, statisticii matematice, precum și metodele analizei economice. Baza informațional - empirică a cercetării au format -o materialele monografiilor, articolelor în publicații periodice și speciale, publicațiilor științifice, precum și materialele conferințelor științifico -practice. Au fost folosite acte normative, rapoarte ale întreprinderilor de transport, date statistice, art icole și rapoarte științifice, expuse pe paginile Web ale centrelor științifice din lume.

## Rezultate și discuții

Din punct de vedere lingvistic, termenul "strategie" provine de la termenul de origine greacă "strategos", care înseamnă forță motrice. Într-adevăr, strategiile militare și de afaceri sunt în multe privințe similare și au principii fundamentale asemănătoare: 1) stabilirea unor obiective care sunt legate de scopul comun; 2) planificarea acțiunilor pentru atingerea obiectivelor; 3) acordarea priorității obiectivelor pe termen lung, față de cele pe termen scurt; 4) planificarea și organizarea "tabloului general", și nu concentrarea atenției asupra unor activități separate; 5) detașarea de la munca zilnică de rutină [9].

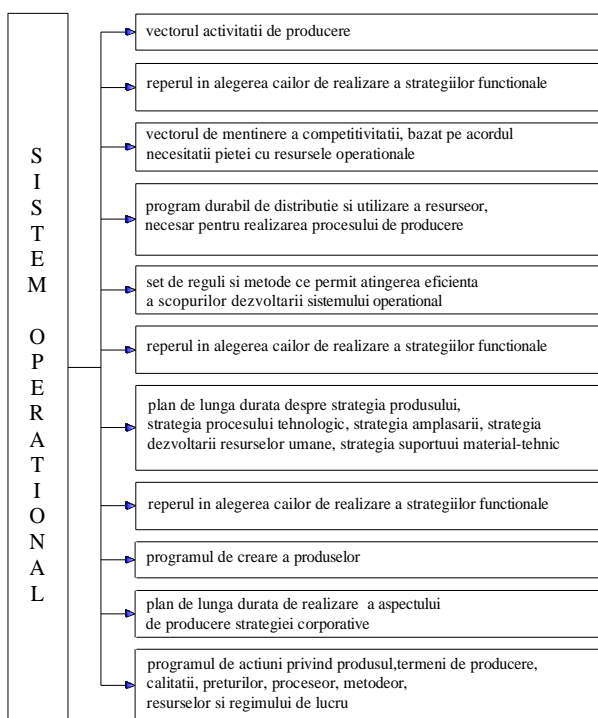
Ca decizii strategice pot fi înțelese soluțiile care își extind influența în întreaga organizație și se referă la definirea poziției acesteia în raport cu mediul de afaceri, și determină orientarea organizației spre obiectivele pe termen lung. În acest caz, strategia este un model de decizii și acțiuni care influențează dezvoltarea pe termen lung a afacerii. Strategia operațională este legată de structura deciziilor strategice care determină rolul, sarcinile și procesele activităților operaționale. Strategia operațională depinde de strategia corporativă, care se bazează pe misiunea principală a organizației și, de fapt, arată modul în care compania intenționează să utilizeze toate resursele și funcțiile sale (marketing, finanțe și operațiuni), în scopul de a oferi un avantaj competitiv.

Nu poate fi contestat profesorul Istocescu Amadeo, care constată că strategia operațională este o parte integrantă a strategiei generale a întreprinderii farmaceutice, specificul căreia este obiectul de gestiune, procedeele de formare a priorităților strategice, precum și caracteristicile structurii organizaționale [6]. De asemenea, putem fi de acord cu opinia autorului că rolul special al strategiei

operaționale constă în conferirea stabilității minime pe termen lung, necesară funcționării sistemului operațional și poate fi baza elaborării unei strategii comune, precum și cu faptul că eficacitatea și eficiența gestionării operaționale depind în întregime de alegerea corectă a strategiei operaționale.

Prin urmare, în opinia noastră, una dintre cele mai importante caracteristici ale strategiei operaționale este flexibilitatea și adaptabilitatea acesteia, deoarece în mediul real de afaceri au loc dese schimbări a modelelor economice, arhitectura financiară și tehnologiile de producție.

Partea rațională a definițiilor anterioare, în opinia noastră, constă în faptul că strategia de producție este prezentată ca un program de acțiuni concrete pentru elaborarea produselor care vizează utilizarea rațională și dezvoltarea capacităților de producție, în scopul obținerii avantajului competitiv și satisfacerea nevoilor pieței.



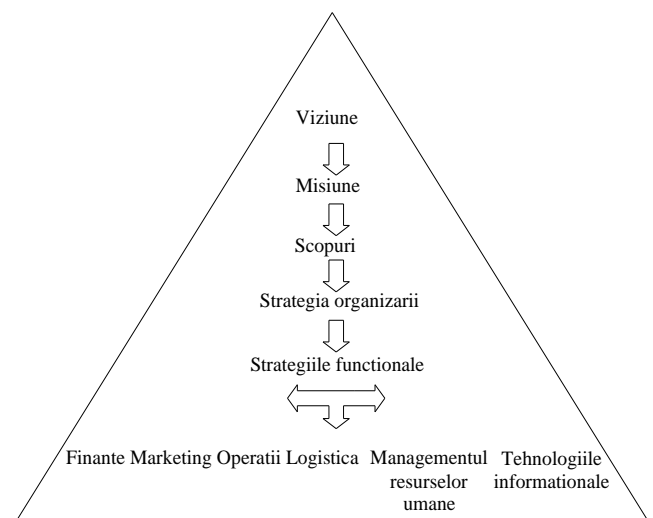
**Fig. 1. Generalizarea abordărilor de interpretare a strategiei operaționale de producție**

**Sursa: Elaborat de autor**

Cu toate acestea, înainte de a da o proprie definiție, vom examina locul strategiei operaționale în sistemul de management strategic al unei întreprinderi industriale farmaceutice.

Suntem de acord cu profesorul Universității de Stat din Ohio, Lee J. Krajewski [8] că, în mediul de afaceri modern toate strategiile funcționale, la care, pe lângă cea operațională, se includ și cea financiară, de marketing, logistică, informațională, managementul resurselor umane, au aceeași paritate, și sunt strâns legate între ele.

Menționarea parității diferitor strategii ale organizației nu este întâmplătoare, pentru că încă W.J. Stevenson în anii 1970 - începutul anilor 1980, a arătat că motivul ineficienței managerilor americani a fost neglijarea strategiei operaționale în favoarea strategiilor de marketing și celor financiare. Cu toate acestea, este incontestabil faptul că strategia operațională este responsabilă de legătura logică dintre strategiile funcționale, care vizează realizarea eficientă a numeroaselor activități necesare pentru elaborarea și distribuția produsului. Prin urmare, trebuie de remarcat faptul că există opinii care pun accentul pe o anumită prioritate a strategiilor operaționale asupra celorlalte. În particular, *Slack N. și Lewis N.* [9] constată că succesul real al companiei, este asigurat de deciziile efective luate în timpul implementării strategiei operaționale.



**Fig. 2. Locul strategiei operaționale în strategia corporativă a întreprinderii farmaceutice**

**Sursa: [8]**

Conexiunea strategiei operaționale cu competitivitatea întreprinderii farmaceutice poate fi urmărită la *Heizer J. și Render B.* [4], care sunt de părere că, fără funcția operațională eficientă și rațional organizată, nici o organizație nu poate rămâne lider pe piață, pentru că va pierde în viteza de livrare, preț sau calitate. De asemenea, autorul ar dori să sublinieze interpenetrarea strategiilor funcționale. Având în vedere faptul că principalele funcții operaționale, după cum s-a menționat mai sus, sunt și în opinia noastră producția, dezvoltarea produselor, marketing și desfacere. Totodată, este necesar de a lua în considerare faptul că strategia operațională a unei întreprinderi moderne farmaceutice indispensabil trebuie să includă politicile de marketing, produs și desfacere.

Să ne referim la faptul că conceptul "strategie operațională" este contradictoriu, deoarece sarcinile operaționale de obicei se contrapun cu cele strategice. Cu toate acestea, în acest caz se are în vedere activitatea operațională (de producție) a întreprinderii farmaceutice, ale cărei aspecte strategice nu sunt deloc triviale. Funcțiile operaționale

În industrie se referă la transformarea materiilor prime în component ale produsului finit. Prin "management operațional", am fost de acord să înțelegem activitatea de gestiune a resurselor care sunt implicate în producția și livrarea de produse și servicii pe piață. Importanța deciziilor în domeniul activităților operaționale este asociată cu costul ridicat al implementării acestora și, prin urmare, erorile de planificare a producției, de asemenea au un preț ridicat. Reieșind din aceasta, în continuare vom enumera aspectele care au legătură directă cu elaborarea unei strategii operaționale:

1. A produce sau a cumpăra?
2. Ce proces de ales (lucru cu proiecte, procese în serie, procese în masă)?
3. Unde de localizat mai bine întreprinderea (din punct de vedere a clienților, politicii de muncă, politicile de gestiune a materialelor, riscurilor și climatului politic)?
4. Automatizarea proceselor sau forța de muncă?
5. În ce măsură și în ce domenii de realizat planificarea și controlul?

De asemenea, organizatoric, strategia operațională este asociată cu trei etape importante:

- 1) elaborarea și implementarea strategiei;
- 2) susținerea strategiei, sau dezvoltarea oportunităților care permit organizațiilor să își îmbunătățească activitățile;
- 3) asigurarea viabilității strategiei companiei prin conferirea avantajelor unice pe termen lung.

Nu se poate de opus afirmației precum că și cea mai de succes strategie operațională nu asigură succesul de la sine, și, deoarece implementarea oricărei strategii menține activitățile întreprinderii farmaceutice la nivel operațional, după schimbarea strategiei ar trebui să urmeze modificările corespunzătoare în activitatea operațională.

Deci, în opinia autorului *strategia operațională* reprezintă un plan de acțiuni a întreprinderii farmaceutice, pe termen lung, care descrie aspectul de producție al activității și concretizează tehnologiile utilizate în transformarea resurselor de bază în produse propuse de întreprinderea farmaceutică, volumul capacităților de producție, produsele în curs de dezvoltare și modalitățile de adaptare al acestora pe piață, în scopul consolidării competitivității.

Putem fi de acord cu savantul Gâf-Deac M. [5], care susține că principalele elemente care trebuie să fie dezvoltate în timpul elaborării strategiei de producție sunt scara de producție, decizia privind integrarea pe verticală a producției, asigurarea competitivității producției, operativitatea distribuției producției, utilizarea eficientă a personalului pentru realizarea programului de producție, dezvoltarea managementului industrial ca subsistem special al sistemului general de management a întreprinderii

farmaceutice, menținerea și dezvoltarea infrastructurii corespunzătoare, relațiile cu partenerii și furnizorii. Cu toate acestea, în literatura de specialitate se pot găsi și opinii mai înguste privind obiectivele și scopurile strategiei operaționale.

Savanții Burghlea C. și Iacob O., consideră că scopul principal al strategiei de producție constă, în primul rând, în determinarea priorităților cerințelor specifice de operare și, în al doilea rând, elaborarea planurilor pentru asigurarea că capacitatea de producție va fi suficientă pentru a îndeplini aceste cerințe. O altă abordare formalizată a componentelor strategiei operaționale este prezentată de Nebl T., care presupune că scopul strategiei de producție este de a satisface cererea pe piață conform sortimentului, volumului și calității produselor fabricate, și care este concretizat în cinci obiective principale: utilizarea optimă a capacității de producție, reducerea costurilor de producție, calitatea producției, calitatea distribuției, corespunderea producției cererii. Un punct de vedere similar este dat de Hallgren M., care sugerează că stabilirea obiectivelor strategiei de producție este realizată în strânsă legătură cu costul de producție, calitatea și oferta producției, precum și conformitatea cererii cu producția.

Putem fi de acord cu părerea profesorilor Moldoveanu G. și Dobrin C., potrivit căreia deciziile strategice la nivel operațional vizează dezvoltarea și susținerea tehnologică a proceselor de producție și a infrastructurii necesare întreținerii lor, adică alegerea tehnologiei de fabricație a produselor, elaborarea graficelor de circulație a producției, planificarea proceselor, justificarea necesarului de resurse, activități de control al calității și stimulare a forței de muncă.

Strategia operațională dictează toate măsurile planificate privind elaborarea, amplificarea și lichidarea capacităților de producție. Strategia operațională a întreprinderilor industriale farmaceutice moderne este în concordanță cu posibilitățile și interesele lanțului valoric.

Strategia operațională cuprinde principiile de bază a creării valorii și servește drept standard, în baza căruia se iau decizii privind înlocuirea utilajului, elaborarea sistemului de aprovizionare și logistic, replanificarea activelor fizice, schimbarea proceselor de producție, metodele de planificare și control al producției. Unii autori consideră că principalele priorități operaționale sunt: durata muncii și momentul realizării comenzilor; calitatea produselor și a lucrărilor; reducerea costurilor; deservirea clienților; reglementarea liniilor de produse; capacitatea companiei de a reacționa la schimbările cererii; flexibilitatea și viteza de asimilare a unui produs nou. Aceste priorități sunt, în general, corecte, dar în același timp, noi considerăm că trebuie de ținut cont de faptul, că din a doua jumătate a secolului al XX, veriga centrală a strategiei operaționale a fost focusarea operațiunilor și proceselor, care solicită determinarea priorităților de dezvoltare, iar apoi

concentrarea eforturilor managementului asupra resurselor productive a întreprinderii farmaceutice.

Lista deciziilor operaționale strategice, în opinia savantului Gh. Căprărescu [7], pot fi reprezentate în felul următor: focusarea capacităților de producție, antrenarea personalului de producție, dezvoltarea organizării producției, controlul calității produselor, dezvoltarea infrastructurii industriale, organizarea relațiilor cu furnizorii și alți parteneri de cooperare, gestiunea producției.

Cu alte cuvinte, se poate concluziona că lista deciziilor la care se referă strategia operațională nu poate fi limitată la câteva puncte. Este rezonabil de a presupune că deciziile de bază constau în determinarea capacităților de producție și gradului de utilizare al acestora, organizarea muncii angajaților și organizării locurilor de muncă, formarea fluxurilor informaționale și manageriale în cadrul activității operaționale, structurării producției. Pentru a realiza toate aceste sarcini, strategia operațională ar trebui să fie revizuită în mod regulat și să se bazeze pe studiul celor mai bune practici din domeniu.

## BIBLIOGRAFIE

1. Krajewski Lee J. Operations Management. UK: Prentice Hall, 2009. 752 p
2. Khana R.B. Production and Operations Management. India: Prentice-Hall, 2015. 632 p.
3. Istocescu A. Strategia și managementul strategic al organizației. Concepte fundamentale. Aplicații manageriale. București: Economica, 2005. 212 p.
4. Heizer J., Render B. Operations Management, 11 Edition. US: Pearson, 2013. 888 p.
5. Gâf-Deac M. Managementul producției. Teoria și practica organizării. București: Fundația România de mâine, 2008. 283 p.
6. Ciocârlan D. Management strategic. București: Universitară, 2010. 179 p.
7. Căprărescu Gh, ș.a. Management strategic. Manual de studiu universitar. București: Universitară, 2012. 300 p.
8. Castka P. Management Systems Standards. Netherlands: Now Publishers, 2015. 234 p.
9. Slack N., Lewis N. Operations Strategy. US: Pearson, 2015. 480 p.