

Strategii economice ale sistemului firmă de construcții

Management system of construction company

Florentina-Andreea Condurache

dr. ing. Universitatea Tehnică de Construcții București
(PhD, Technical University of Civil Engineering),
Bulevardul Lacul Tei 124, București, Romania
conduracheandreea@yahoo.com

Rezumat: În cazul unor schimbări profunde, se impune reformularea misiunii existente a firmei de construcții.

Scopul activității firmei de construcții evidențiază ceea ce intenționează să realizeze prin activitatea sa, sub raportul satisfacerii clientilor prin ofertele destinate lor.

Orizontul competițional în care va opera firma de construcții precizează aspectele privind funcționarea acesteia și contextul ei concurențial.

Strategia firmei de construcții se stabilește pe baza reunirii opțiunilor strategice ale diverselor activități din portofoliul acesteia, în condițiile impuse de realizarea obiectelor și respectarea restricțiilor stabilite la nivelul întregului sistem de construcții.

Cuvinte cheie: strategii economice, risc operațional, concepție strategică, misiune, diagnosticare strategică

Abstract: In case of profound change is necessary to reformulate existing mission of construction company.

Scope of work construction company highlights what it intends to achieve through his work in terms of customer satisfaction with dealer for them.

Competitive horizon that will operate construction company specifies aspects of its operation and its competitive context.

The company's strategy is determined by special reunion strategic options of various activities in its portfolio, the conditions imposed by the objectives of and the restrictions set out in the whole building system.

Keywords: economic strategies, operational risk, strategic design, mission, strategic diagnosis

1. Introducere

Prezentul articol abordează mediul economic actual în care firmele de construcții își desfașoară activitatea, propunându-se abordarea strategică și elaborarea de strategii economice.

Abordarea firmei de construcții în concepție strategică, are în vedere obținerea unui avantaj competitiv durabil, în raport cu misiunea firmei de construcții, cu evoluțiile contextuale ale potențialului ei și ale mediului său concurențial.

Strategia economică, în contextul mai larg al abordării, respectiv într-o concepție strategică generală a firmei de construcții, este considerată fundament metodologic pentru procesele de durată privind planificarea și managementul acesteia.

Strategia economică se concretizează într-un ansamblu de criterii și reguli decizionale, care ghidează comportamentul firmei de construcții pe întreaga perioadă strategică.

2. Către un nou tip de întreprindere operațională de construcții

În mediul economic modern se remarcă apariția unor aspecte care reprezintă premise pentru apariția unui nou tip de firmă de construcții, având în vedere următoarele:

- *Factorii externi* cu impact asupra firmei de construcții cunosc o dezvoltare din ce în ce mai rapidă (noi dependențe, modificări de comportament pentru reacții adecvate);
- *Competitivitatea* devine un concept construit gradual;
- *Proiectarea firmei de construcții în viitor* se face prin anticipare;
- *Se trece de la complicat la complex;*
- *Pozibilitatea de acțiune și cea de interacțiune a angajaților* arată mutații semnificative.

În managementul firmelor de construcții evoluția structurilor organizatorice este sistematizată în tabelul 1.

Tabelul 1
Evoluția structurilor organizatorice

Nr. crt.	Evoluțiile	Observații
1.	CENTRALIZAREA	A creat birocrația
2.	DESCENTRALIZAREA	A dus la „divizionare”
3.	COMPLEXITATEA	Generează structuri matriceale
4.	GLOBALIZAREA	Face să apară întreprinderea de construcții în rețea
5.	PARTENERIALE CLIENT-FURNIZOR ȘI ALIANȚELE	Duce la firma de construcții extinsă
6.	ALIANȚELE, CO-OPERĂRILE, CO-EVOLUȚIILE	Sunt orientate spre clausterizarea firmelor de construcții

Caracteristicile modelului de firmă de construcții cu management operațional preponderent sunt: orientarea către beneficiar; preocuparea pentru veghe economică și pentru *bench-marking* sau etalonajul competitiv; pro-activitatea (capacitatea de a-și provoca viitorul, „devenirea”) și agilitatea (capacitatea de a acționa mai rapid decât concurenții); inițierea de proiecte de firme de construcții, capabile să reunească

inițiativele ansamblului angajaților; utilizarea rețelelor inteligente cooperative de construcții, care să mobilizeze inteligențele atât umane cât și artificiale; virtualizarea firmei de construcții cu ajutorul tehnologiilor Internet și de telecomunicare modernă.

3. Firma operațională de construcții reconsiderată ca organizație productiv-economică a viitorului

Sistematizarea schimbărilor previzibile care vor afecta firma operațională de construcții, în principal, la:

- ❖ Caracteristica esențială, dominantă, a secolului XXI este schimbarea, care accentuează reînnoirea, dar și incertitudinea și riscul.
- ❖ Reînnoirea, comprimarea incertitudinii și gestiunea riscului se pot face prin amplificarea cunoașterii.
- ❖ Firma de construcții trebuie să creeze și să stimuleze instalarea unui sentiment de urgență pentru inovație, pentru a crește randamentele talentelor de care dispune.
- ❖ Nu trebuie reconfigurată o firmă de construcții ideală, ci una modelată după scopuri, oameni și culturi. Este nevoie însă de o firmă de construcții reconfigurabilă, care poate trece, continuu, de la o strategie la alta.
- ❖ Schimbarea în firmele mari de construcții trebuie să pornească de sus în jos; ca atare rolul managementului schimbării este esențial. Schimbarea are ca obstacole inerția, conservatorismul, comoditatea, automulțumirea și.a.
- ❖ Schimbarea este temperată, sau eșuează din cauza neînțelegerei sensului ei și a riscului. Pentru a reuși, este nevoie de schimbarea culturii în firma de construcții, astfel încât, fiecare să-și găsească locul în firma de construcții a viitorului. Trebuie dezvoltată o cultură organizațională centrată pe valorile cunoașterii și comunicării.

Schimbarea vizează toate organizațiile, indiferent de tipologia lor, deci și organizațiile guvernamentale, neguvernamentale, instituțiile publice, firmele de construcții etc. Toate sunt sisteme în schimbare, iar autoreglarea lor se face prin management.

Obiectivele esențiale ale schimbării sunt: punerea cunoștințelor la lucru asupra uneltelor, produselor, proceselor, proiectării muncii și a cunoștințelor însăși; cultură organizațională care să asimileze rapid și benefic schimbarea; un nou tip de management, capabil să anticipeze, oportun, cerințele schimbării, să conștientizeze colaboratorii de necesitatea ei și să o operaționalizeze rapid și cu rezultate maxime, la condițiile existente; obținerea avantajului strategic în construcții; orientarea către client; trecerea de la organizarea activităților de construcții pe operații la organizarea pe procese de afaceri de construcții.

Firma de construcții tradițională era creată să reziste permanent, în viitor. Noile relații sunt însă temporare. În acest context, este mai profitabil să se cumpere capacitați de producție de construcții, decât să fie edificate, configurate incipient.

Firmele de construcții mici trebuie conduse și ele în noua viziune, ca afaceri transnaționale, chiar dacă piețele sunt încă locale sau regionale, întrucât concurența la care trebuie să facă față este globală.

Strategiile lor trebuie să fie globale cel puțin în ceea ce privesc tehnologiile, finanțele, produsele și piețele de construcții.

4. Riscul operațional sau de exploatare în firma de construcții

Analiza riscului de exploatare se bazează pe structurarea cheltuielilor de exploatare în cheltuieli variabile și cheltuieli fixe:

$$Ce = Cv + Cf \quad (1)$$

unde: Ce – cheltuieli de exploatare; Cv – cheltuieli variabile; Cf – cheltuieli fixe

În firmele de construcții există riscul nerecuperării în totalitate a cheltuielilor efectuate, datorită neadaptării acestora la exigențele economice concurențiale. Riscul de exploatare reprezintă variația aleatoare a cifrei de afaceri CA (fără TVA) care afectează previziunile ce se referă la diferite criterii de gestiune: rezultatul exploatarii; rentabilitatea economică; rentabilitatea financiară. Pentru evitarea riscului de exploatare, trebuie ca volumul efectiv de activitate de construcții să fie mai mare decât volumul de activitate de construcții corespunzător punctului critic sau pragului de rentabilitate.

5. Abordarea strategică a funcționării firmelor de construcții

- *Aspecte de bază*

Abordarea strategică a firmei de construcții este privită în strânsă legătură cu caracteristicile specifice producției de construcții și a concepțiilor privind funcționarea firmei: a) cea *sistemnică* și b) cea *logistică*.

Concepția strategică de abordare a firmei de construcții se concretizează în aspecte definitorii precum:

- aplicarea strategiilor economice și a planurilor strategice (adoptarea unui sistem performant de management strategic);
- desfășurarea activității firmei de construcții pe baza unor strategii economice cu un grad de fundamentare, aprofundare și formalizare adaptat condițiilor concrete de funcționare a acesteia;

Strategii economice ale sistemului firmă de construcții

- previzionarea activității firmei de construcții cu ajutorul unui proces sistemic de planificare strategică, materializat în elaborarea unor planuri strategice, prin care se realizează detalierea și concretizarea strategiilor economice.

- *Abordarea strategică a firmei de construcții*

Abordarea firmei de construcții în concepție strategică:

a) are în vedere obținerea unui avantaj competitiv durabil, în raport cu misiunea firmei de construcții, cu evoluțiile contextuale ale potențialului ei și ale mediului său concurențial;

b) urmărește formalizarea unui comportament concurențial consolidat, în funcție de caracteristicile mediului de competiție al firmei de construcții și pozițiile concurențiale ocupate în cadrul lui de către diferitele activități din portofoliul acesteia;

c) favorizează desfășurarea unui proces adecvat de învățare organizațională;

d) se bazează pe principiul echi-finalității; conform acestuia realizarea obiectivelor de construcții fixate se poate asigura prin combinații posibile de resurse și modalități de acțiune. În aceste condiții, se impune fundamentarea unor opțiuni strategice, adaptate cerințelor și posibilităților concrete ale firmei de construcții în perioada considerată;

e) urmărește realizarea misiunii pe care și-a asumat-o firma de construcții, în contextul respectării principiilor de politică generală prestabilită;

f) se referă la evoluția în viitor, pe termen lung sau mediu a activității firmei de construcții, ceea ce implică un grad relativ mare de risc și incertitudine;

- *Tipuri de abordare strategică a firmei de construcții*

Se identifică următoarea tipologie de abordare, conform tabelului 2.

Tabelul 2
Tipuri de abordare strategică a firmei de construcții

Nr. crt.	Tipul de abordare	Observații
1.	<i>Abordarea strategică de tip planificat</i>	Se întâlnește în sistemele manageriale ale firmelor de construcții de dimensiuni mari, care își desfășoară activitatea în sectoare dinamice sau supuse unor acțiuni inovaționale intense.
2.	<i>Abordarea strategică de tip antreprenorial</i>	Aceasta se întâlnește în firmele de construcții mici și mijlocii (mai ales în cele aflate în etapa de demarare a unor noi afaceri), când procesele specifice ei se realizează în cadrul general al întocmirii planurilor de afaceri.
3.	<i>Abordarea strategică de tip adaptiv</i>	Este specifică firmelor de construcții mici și mijlocii, care funcționează în sectoare economice relativ stabile.

6. Strategiile economice ale firmei de construcții

Strategia economică reprezintă ansamblul obiectivelor majore, a modalităților esențiale de realizare a acestora și de alocare a resurselor necesare, cu termenele calendaristice aferente, prin care se prefigurează evoluția unei entități economice de construcții pe intervalul de timp prestabilit, în vederea amplificării performanțelor sale într-un context concurențial specific.

Strategia economică, în contextul mai larg al abordării, respectiv într-o concepție strategică generală a firmei de construcții, este considerată fondament metodologic pentru procesele de durată privind planificarea și managementul acesteia.

Strategia economică se concretizează într-un ansamblu de criterii și reguli decizionale, care ghidează comportamentul firmei de construcții pe întreaga perioadă strategică.

Elemente strategiei economice în construcții sunt:

1) *Obiectivele strategice care evidențiază ţintele propuse.* Obiectivele strategice vizează orizonturi de timp mai îndepărtate, fiind stabilite pe termene lungi (de 3-5 ani), uneori chiar până la 10 ani.

Principalele cerințe ale obiectivelor strategice sunt: a) *să fie măsurabile*; b) *să fie realiste*; c) *să fie ierarhizabile*; d) *să fie compatibile*; e) *să fie formulate precis*, clar și concis, pe înțelesul tuturor salariaților implicați în realizarea lor; f) *să fie cunoscute de toți factorii interni și externi* care își vor aduce contribuția la îndeplinirea lor; g) *să fie motivante* pentru toți cei care au un anumit rol în aplicarea lor.

2) *Orientările strategice.* Acestea vizează ansamblul modalităților de acțiune adoptate pentru realizarea obiectivelor fixate în cadrul unei strategii economice. Ele se stabilesc pe baza opțiunilor strategice ale factorilor de decizie împăterniciți. Orientările strategice mai sunt prezentate sub denumirea sugestivă de “vectori de creștere”.

3) *Resursele strategice.* Cuprind totalitatea mijloacelor tehnologice, materiale, energetice, umane și financiare necesare pentru realizarea obiectivelor și orientărilor strategiei, urmând să fie alocate în acest scop.

4) *Termenele strategice.* Acestea schițează calendarul realizării strategiei economice pe ansamblul perioadei strategice și pe diferitele etape ale acesteia.

♦ *În funcție de nivelul organizatoric* pentru care se elaborează, se întâlnesc următoarele categorii de strategii economice:

Strategii economice ale sistemului firmă de construcții

- a) *Strategii la nivelul unei reuniuni de firme* de construcții, numite în literatura de specialitate și strategii de corporație. Ele se referă la evoluția activităților din cadrul unei organizații complexe de construcții de dimensiuni mari;
- b) *Strategii la nivelul unei firme* de construcții, prezentate sub denumirea de strategii de firmă de construcții. Acestea se elaborează pentru o firmă de construcții constituită ca entitate organizatorică distinctă, sau care fac parte dintr-o anumită reuniune de firme de construcții;
- c) *Strategii la nivelul unei activități (afaceri)* de construcții din portofoliul firmei de construcții cunoscute și sub numele de strategii de unitate strategică de activitate (afaceri).

♦ *În funcție de sfera activităților* la care se referă se delimitizează următoarele categorii de strategii economice:

- a) *Strategii globale*; au un grad ridicat de complexitate, referindu-se la ansamblul activităților efectuate în reuniunea de întreprinderi, firme sau unități strategice de construcții, de afaceri pentru care se elaborează;
- b) *Strategii funcționale*; cuprind în obiectul lor activitățile și funcțiunile specifice nivelului organizatoric de abordare;
- c) *Strategiile parțiale*; se elaborează pe activități individuale realizate la un anumit nivel de organizare;
- d) *Strategii specifice*; includ în sfera lor activitățile de construcții particulare referitoare la segmente de piață, piețe, categorii de clienți, zone geografice, linii de produse, și.a.

♦ *În raport cu dinamica obiectivelor strategice* pot fi evidențiate următoarele strategii economice de construcții:

- a) *Strategii de dezvoltare*. În această categorie se încadrează cele mai multe strategii economice. Ele se bazează pe obiective cantitative și calitative de construcții, superioare celor din perioadele strategice anterioare. Se evidențiază caracterul reprezentativ al acestor strategii pentru procesul general de abordare strategică a organizațiilor de construcții;
- b) *Strategii de redresare*. Prin intermediul acestora se stabilesc obiective cantitative de construcții la nivelul celor realizate cu mai mulți ani în urmă, dar superioare față de cele înregistrate în perioada strategică imediat anterioară.

c) *Strategii de consolidare.* Se caracterizează prin stabilirea unor obiective cantitative de construcții identice cu cele realizate în perioada strategică anterioară, urmărindu-se perfecționarea unor aspecte calitative ale activităților economice abordate.

◆ “*Tipologia Mintzberg*” în privința strategiilor motivaționale arată că acestea sunt diferențiate în funcție de rațiunile care au stat la baza elaborării lor, determinându-le gradul de fundamentare, formalizare și explicitare.

În context, sunt evidențiate două mari categorii de strategii economice de construcții: - *strategii deliberate*, bazate pe fundamentare, raționalitate și logică, (presupun un grad ridicat de formalizare și un proces aprofundat de coordonare a acțiunilor impuse); - *strategii emergente*, bazate pe adaptare la mediu, intuiție managerială și experiență practică (presupun o flexibilitate sporită și un proces continuu de învățare organizațională).

a. *Strategii planificate*, care rezultă din procesul complex de planificare strategică. Ele sunt deliberate la un nivel ridicat, ca urmare a fundamentării lor detaliate prin analize, studii și prognoze aprofundate.

b. *Strategii "ideologice"*, provenite din ideile, concepțiile și convingerile comune ale unor grupuri manageriale sau colective organizatorice din cadrul firmei de construcții.

c. *Strategii procesuale*, orientate spre modalitățile de organizare procesuală a diverselor activități din cadrul firmei de construcții. Strategiile procesuale de construcții sunt deliberat-emergente.

d. *Strategii tip "umbrelă"*, care își au originea în diferite restricții interne sau generate de mediul concurențial. Au caracter deliberat și emergent.

e. *Strategii antreprenoriale*, formulate pe baza concepției individuale a unui lider a organizației de construcții sau a studiilor efectuate de o firmă de construcții specializată de consultanță. Sunt deliberate, dar în anumite cazuri pot avea și un caracter emergent.

f. *Strategii consensuale*, au proveniența în condensul unor grupuri decizionale din cadrul organizației de construcții și se bazează pe structurarea comportamentului membrilor acesteia. Ele sunt emergente sau deliberate.

g. *Strategii deconectate*, de enclavă, sunt formulate de anumite grupuri restrânsse cu o poziție determinantă în masa membrilor unor colective de firme de construcții. Au caracter emergent pentru autorii și executanții strategiilor, acestea pot fi deliberate sau emergente.

h. *Strategiile impuse*, sunt elaborate pentru adaptarea firmei de construcții la schimbările survenite în cadrul mediului concurențial. Strategiile de acest tip pot căpăta un caracter deliberat.

♦ *Sub raportul scopului abordării strategice*, se distinge o gamă variată de strategii economice de construcții. Dintre acestea, se amintesc strategiile produse/obiective edilitare/industriale-piețe.

În funcție de dinamica pieței, se disting strategii de construcții *a)* de creștere, *b)* de menținere și *c)* de restrângere.

În raport cu structura pieței, pot fi identificate *a)* strategii de construcții nediferențiate, *b)* diferențiate și *c)* concentrate.

Pe baza schimbărilor pieței, strategiile de construcții sunt *a)* active, *b)* adaptive și *c)* pasive.

În funcție de exigențele pieței, există strategii de *a)* exigență ridicată, *b)* medie sau *c)* redusă.

Nivelul competiției economice separă strategiile de construcții în *a)* ofensive și *b)* defensive.

♦ În raport cu *natura dezvoltării*, se evidențiază *a)* strategii de construcții de dezvoltare intensivă, bazate pe opțiunea de expansiune și *b)* strategii de construcții de dezvoltare extensivă, bazate pe opțiunea de diversificare, și.a.

Elaborarea unei strategii economice de construcții se bazează pe cunoașterea caracteristicilor fundamentale ale activității de ansamblu a firmei de construcții, concretizate în misiunea și politica generală ale acesteia.

Etapele elaborării strategiei economice de construcții:

1. *Fundamentarea strategiei economice* de construcții
2. *Stabilirea strategiei economice* de construcții
3. *Implementarea strategiei economice adoptate*
4. *Monitorizarea și evaluarea strategiei* economice de construcții în procesul de aplicare a acesteia

Când se constată abateri de la programul de aplicare stabilit, sau neconcordanțe față de condițiile mediului și cerințele de performanță ale activității firmei, se impun decizii

de revizuire a politicilor manageriale folosite în procesul de implementare a strategiei, sau chiar a unor elemente strategice.

7. Alternative și opțiuni strategice ale firmei de construcții

În contextul competitivității generalizate în economia modernă, firmele de construcții pot avea opțiuni strategice.

a) *Strategia de dezvoltare intensivă*, pe aliniament intern sau prin expansiune. Se folosește ca alternativă “grila de dezvoltare obiective de construcții-piețe”.

b)

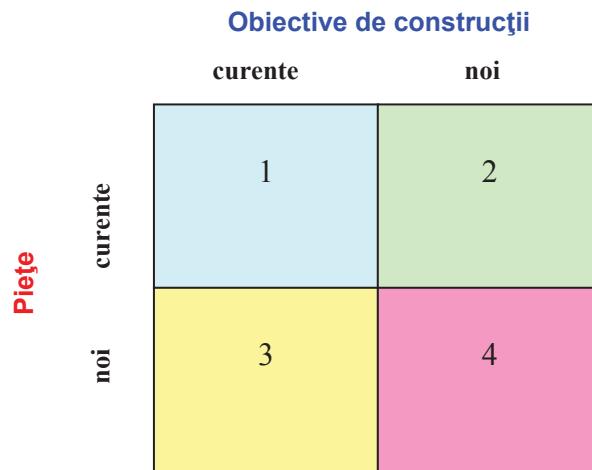


Figura 1. Grila de dezvoltare obiective de construcții-piețe

În primele trei cadre se definesc strategiile de dezvoltare intensivă (internă sau prin expansiune), iar *cadranul 4* caracterizează strategiile de dezvoltare extensivă (externă) ale firmei de construcții. Strategia de penetrare a piețelor firmei de construcții, este specifică *cadranului 1* și se materializează în identificarea unor modalități de mărire a cotei de piață pentru obiectivele (cladiri, spații, hale, birouri s.a.) curente comercializate pe piețele existente ale firmei de construcții. Strategia de dezvoltare a obiectivelor de construcții este specifică pentru *cadranul 2*. Ea presupune identificarea posibilităților de asimilare a unor proiecte noi, cu caracteristici funcționale și estetice diferite sau pentru a căror fabricare se apelează la o alternativă tehnologică. Strategia de dezvoltare a piețelor, specifică *cadranului 3* se concretizează în identificarea unor posibilități de extindere a sferei consumatorilor pe piețe noi, ale căror nevoi pot fi satisfăcute de ofertele curente ale firmei de construcții.

b) *Strategia de specializare*. Este caracteristică firmelor de construcții cu o tradiție în sectorul de activitate de construcții. Strategia specializării presupune realizarea permanentă a unui sortiment restrâns de proiecte de construcții, prin concentrarea resurselor de producție asupra unui singur domeniu de activitate ușor de dominat.

c) *Strategia de integrare pe verticală.* Strategiile de dezvoltare extensivă prin integrare se materializează în identificarea posibilităților de creare sau achiziționare a unor activități noi de construcții, conexe cu cele existente în firma de construcții.

Se pot prezenta sub trei forme:

- Strategia de dezvoltare extensivă prin integrare pe verticală *în amonte*, (constă în crearea sau achiziționarea unor activități de construcții, de furnizare a resurselor materiale necesare producției de construcții);
- Strategia de dezvoltare extensivă prin integrare pe verticală *în aval*, (presupune crearea sau achiziționarea unor activități de construcții referitoare la distribuirea și comercializarea proiectelor de construcții executate);
- Strategia de dezvoltare extensivă prin integrare *pe orizontală*, (constă în achiziționarea uneia sau mai multora dintre firmele de construcții concurente ori în fuzionarea cu acestea).

Integrarea pe verticală poate fi adoptată de firmele specializate de construcții, în scopul ameliorării profitabilității lor și a asigurării controlului asupra anumitor stadii ale procesului de producție de construcții.

d) *Strategia de diversificare.* Este caracteristică firmelor de construcții care își desfășoară activitatea în domeniile de vârf ale construcțiilor, definite printr-un ritm rapid al progresului etnic. Aceasta presupune lărgirea gamei sortimentale a proiectelor de construcții executate pentru satisfacerea cerințelor și exigențelor individuale ale unui număr cât mai mare de clienți. Se întâlnesc trei categorii de strategii de dezvoltare de construcții prin diversificare:

- Strategia de dezvoltare prin *diversificare concentrică* (presupune abordarea unor domenii noi de activitate prin care se execută produse care au legături tehnologice, de distribuție și marketing cu proiectele de construcții existente, fiind destinate acelorași categorii de consumatori, unor noi grupuri de clienți);
- Strategia de dezvoltare prin *diversificare orizontală* (se abordează noi domenii de activitate prin care se obțin produse destinate acelorași categorii de clienți, dar care nu au legături tehnologice, de distribuție, de marketing, privind competențele de gestiune cu proiectele de construcții curente);
- Strategia de dezvoltare prin *diversificare de tip conglomerat* (se concretizează în crearea sau achiziționarea unor domenii de activitate de construcții noi, care nu au nici o legătură cu cele existente).

8. Concluzii

Noua firmă operațională de construcții este „întreprinderea virtuală”, care ia naștere dintr-o triplă interdeterminare (cea temporală, spațială și de acțiune), dar în același timp, dintr-o triplă determinare și interdependență (a structurii organizatorice, a utilizării și a punerii în comun a inteligenței angajaților săi).

Firma de construcții trebuie să-și orienteze activitatea către client - aceasta fiind una dintre mutațiile majore ale secolului XXI. Ca urmare, vom asista la organizarea firmei de construcții în jurul clientilor. Dictatura executantului, însă, nu trebuie înlocuită cu dictatura beneficiarului. Părțile, trebuie să se întâlnească pe o platformă de colaborare pe care să câștige performanța pentru toți, în condițiile date ale perioadei. Toate acestea impun nu reproiectarea firmei de construcții, ci reinventarea ei, utilizând și experiențele de durată, perene, ale trecutului.

Organizația de construcții a viitorului se caracterizează prin responsabilitate, autonomie, risc și incertitudine. Se va lucra într-o firmă de construcții care învață, trecându-se de la firma de tip ceasornic, la organizația continuă, reconfigurabilă, cu strategii continui, întrucât ritmul schimbării scurtează ciclul de viață al acestora.

În firmele moderne de construcții trebuie să primeze rezultatele, nu eforturile. Rezultatele se obțin prin exploatarea ocaziilor, nu prin rezolvarea problemelor. Ca urmare, resursele trebuie să fie alocate ocaziilor, nu problemelor.

Bibliografie:

- [1]. Gâf-Deac, M.: “Managementul general”, Ed. Fundației România de Mâine, București, 2007
- [2]. Gâf-Deac, M.: “Managementul modelării structurilor tehnologice”, Ed. Infomin, Deva, 2002
- [3]. Serbănoiu, I.: “Management operațional în construcții”, Ed. Societății Academice “Matei – Teiu Botez”, Iași, 2003
- [4]. Nicolescu, O., Verboncu, I.: “Management”, Ed. Economică, București, 1999
- [5]. Nicolescu, O., Verboncu, I.: “Managementul pe baza centrelor de profit”, Tribuna Economică, București, 1998
- [6]. Nicolescu, O., Plumb, I., Vasilescu, I., Verboncu, I. (coordonatori): “Abordări moderne în managementul și economia organizației”, Ed. Economică, București, 2004
- [7]. Stancu, D.: “Contabilitate și finanțe pentru ingineri”, Ed. Economică, București, 2004