

PROIECT DECOMP

Fundația Diaspora, Coleburn Consulting

MANAGEMENTUL STRATEGIC AL FIRMEI

SUPORT DE CURS

AUTORI:

Zoltán BOGÁTHY

Ildikó ERDEI

Corina ILIN

TIMIȘOARA

2007

OBIECTIVE DE ÎNVĂȚARE

Studiind acest modul, veți fi în măsură:

1. să înțelegeți conceptele de strategie, management strategic și politica organizației,
2. să enumerați componentele strategiei și etapele managementului strategic,
3. să diferențiați tipologia strategiilor de firmă,
4. să vă elaborați pentru firma Dvs. propria strategie,
5. să aliniați strategia resurselor umane la strategia firmei.

Se spune că există cinci tipuri de firme:

- *cele care acționează,*
- *cele care cred că acționează,*
- *cele care urmăresc cum acționează alții,*
- *cele care se întrebă ce se întâmplă și*
- *cele care habar nu au că se întâmplă ceva.*

CUPRINS

1. Ce este strategia?
2. Școli și curente
3. Strategiile antreprenoriale
 3. 1. “Aruncă în luptă toate resursele pe care le ai”
 3. 2. “Lovește acolo unde nu există nimic”
 3. 2. 1. Imitația creatoare
 3. 2. 2. Judo antreprenorial
 3. 3. Găsirea și ocuparea unei “breșe ecologice”
 3. 3. 1. Strategia barierei
 3. 3. 2. Strategia calificării în specialitate
 3. 3. 3. Strategia pieței de specialitate
 3. 4. “Schimbarea caracteristicilor economice ale unui produs, ale unei piețe sau ale unei industrii”
4. Strategia Firmei
 - 4.1 Modele de strategii ale firmei:
 4. 2. Particularități strategice ale firmelor românești

1. Ce este strategia?

Generalul Clausewitz definește strategia ca fiind „arta de a nu lupta decât în poziția de superioritate.” Dicționarul Larousse definește strategia ca fiind „arta de a dirija mijloacele în vederea victoriei.” iar M. Porter ca fiind „arta de a construi avantaje concurențiale ce pot fi apărute o perioadă lungă de timp.”

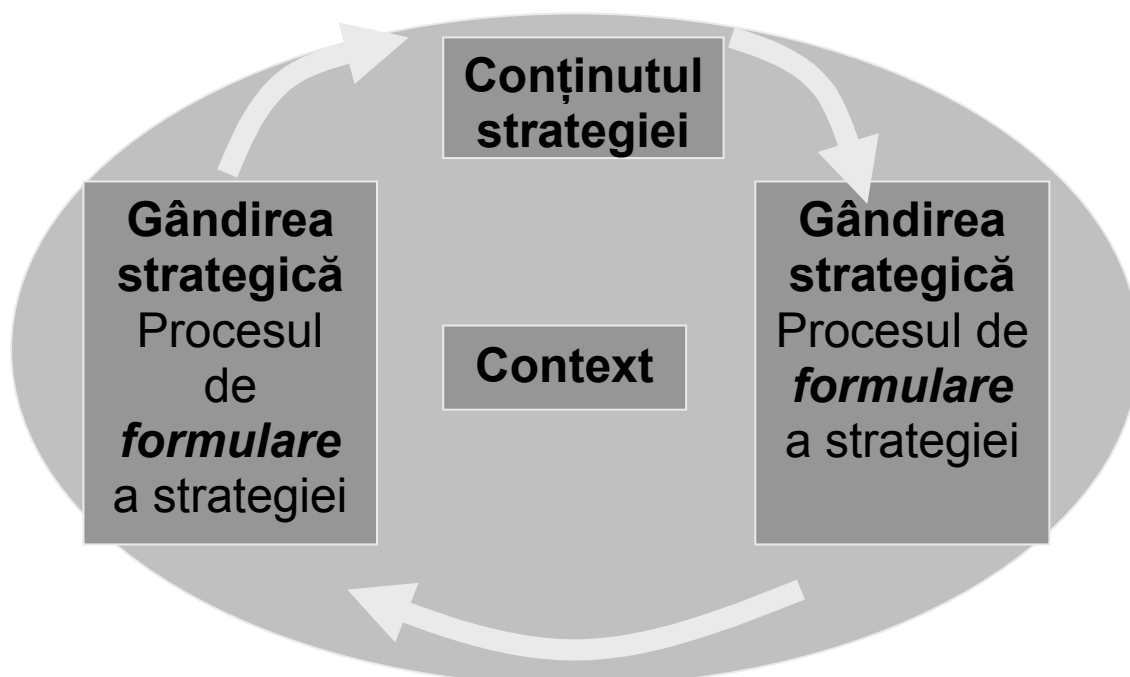
Sintetizând, definim strategia firmei ca fiind *căile și mijloacele ce-i permit firmei să progreseze spre obiectivele esențiale în condiții mai bune, adică:*

- dezvoltare armonioasă și
- o mai strânsă legătură cu mediul actual și viitor.

Nivele ale strategiei:

- strategia de grup - conduce firma la instalarea într-un anumit sector și / sau la ieșirea din alt sector;
- strategia concurențială - definește manevrele pe care le face firma înainte de a se poziționa avantajos față de concurenții săi.

Procesul de formulare a strategiei implica următoarele etape: intenție, evaluare și alegere. **Elementele managementului strategic** (după Macmillan, Tampoe, 2000) sunt exemplificate de schema următoare:



2. Școli și curente

Șansa unei societăți diferite, democrația, și a unei vieți demne, sănătoase și prospere, economia de piață, au adus consensul asupra schimbării în România dar nu și asupra ritmului și mecanismelor ei. Rapid însă ne-am dat seama că refacerea economică va fi posibilă dar cea psihosocială și spirituală va fi de durată și va implica multe restructurări: nu doar a structurilor politice, economice și organizaționale ci și a valorilor și credințelor, a mentalităților și atitudinilor, a stilurilor comportamentale și a modului de viață. Spiritul timpului nostru, *democrația*, nu mai este înfrântă de legitimități alternative. Care au fost acestea și ce s-a întâmplat cu ele? Legitimitatea democratică a puterii avea trei dușmani: *comunismul, dreptul divin sau ereditar și regimul opresiv*, forța, pur și simplu. Dintre acești trei dușmani, doar comunismul este modern, adică propunea un viitor, depășind prezentul. Puterea teocratică, sacrală, ereditară și legitimată de tradiție există și astăzi, rezistă deci, dar fără forță și dorință de expansiune. În ceea ce privește puterea opresivă, forța sa rămâne forța, dar o forță fără “misiune”, justificată doar ca necesitate. Regimurile de forță, dictaturile există și ele, și vor exista mereu, dar ca remediu și rău necesar. Dizolvarea comunismului a lăsat un învingător absolut: *democrația liberală*, apreciază Giovanni Sartori (1999). Victoria democrației este înainte de toate victoria unui *principiu de legitimitate*. Văzută pe moment, este o victorie preliminară, judecată în timp este o *victorie decisivă*: victorie pe jumătate vs. victorie completă. Diferența este simplă: prima doboară un dușman și atâta tot, în timp ce în al doilea caz învinsul este convertit la regimul învingătorului. Din punct de vedere geografic, victoria democrației este circumscrisă lumii modernizate. Mai devreme sau mai târziu, în unele zone mai mult, în altele mai puțin, tehnica modernității, adică componenta tehnologică a modernității, va pătrunde peste tot. În mare, victoria democrației se oprește la granițele Africii, exclude o mare parte a continentului asiatic și se lovește de refuzul țărilor islamice, unde politică și religie, spiritual și temporal sunt totuna. Deci, victoria spațială a democrației este pe departe de a fi globală chiar dacă victoria democrației ca principiu de legitimitate, mult mai importantă, este definitivă. Pe acest front nu mai rezistă decât islamul. Singurul naționalism “imperialist” este astăzi de sorginte religioasă, ne referim la fundamentalismul coranic. Sartori apreciază acest imperialism ca fiind fără forță de expansiune, cel puțin în

sensul că fundamentalismul islamic este cu atât mai mobilizator, cu cât devine mai ortodox: dar ortodoxia sa duce la stagnare economică¹. La primii trei dușmani, am putea adăuga și un al patrulea: *naționalismul*. Din fericire, naționalismul începutului de secol XXI nu constituie o alternativă a legitimității, o contralegitimăitate antidemocratică. Odată cu pierderea dușmanului însă, se schimbă toate punctele de referință. *Democrația fără dușman* nu se mai confruntă cu probleme externe dar, paradoxal (și nu prea), pierderea dușmanului din exterior a permis revărsarea ca dintr-o cutie a Pandorei a problemelor interne. Astăzi a devenit aproape imposibil să refuzi democrația dar tot mai greu s-o controlezi.

Democrația nu implică aderarea la o anumită *doctrină economică*. Guvernele democratice au acceptat atât socialiști convinși cât și adepți ai pieței libere. Desigur una dintre debaterile permanente în societățile democratice privește rolul cel mai potrivit al statului în economie. Trebuie subliniat faptul că adepții democrației consideră în general libertatea economică drept element cheie a oricărei societăți democratice. Dar acest fapt nu a împiedicat economia de a deveni forța principală care a generat divizarea spectrului politic contemporan în tendințe de dreapta și de stânga. Astfel, social-democrații subliniază necesitatea egalității și a asistenței sociale ca fiind punctul cel mai important al politici economice pe care o promovează statul. În trecut acest principiu a rezultat în proprietatea de stat asupra componentelor principale ale economiei naționale precum telecomunicațiile, transportul și părți ale industriei grele. De asemenea social-democrații cer statului să asigure asistența medicală, ajutor de șomaj și alte beneficii celor strâmtorați. Spre deosebire de aceștia partidele de centru și cele conservatoare pun de obicei un mai mare accent pe economia pieței libere, nelimitată de controlul sau intervenția statului, ca fiind mijloacele cele mai eficiente pentru a realiza progresul economic și tehnologic, ca și bunăstarea generală. De fapt, toți participanții la dezbaterile privind economia au păreri comune într-o măsură mai mare decât ar fi dispuși să admită în toiul discuțiilor. Astfel, atât partidele de dreapta cât și cele de stânga recunosc rolul important pe care îl joacă sindicatele libere, independente de stat. Într-o societate liberă, muncitorii au posibilitatea de a înființa sau de a se alătura unor organizații sindicale care să le reprezinte interesele în negocierile lor cu patronii asupra salariilor, asigurărilor medicale și de pensie, condițiilor de lucru și procedurilor legate de proteste și reclamații. În prezent, nici una dintre țările democratice nu are un sistem economic care să fie exclusiv în posesia statului sau complet lipsit de regulamente statale. Toate reprezintă un amalgam de întreprinderi particulare și supraveghere din partea statului. Toate se bazează cu precădere pe funcționarea

¹ Potrivit legii coranice, câștigul este cămătărie, ceea ce exclude întreg sistemul bancar și financiar al lumii contemporane.

pieței libere, unde prețurile nu sunt stabilite de stat, ci prin hotărârea liberă și interrelația zilnică a mii de consumatori și producători.

Partidele politice de stânga, care în general au o orientare social-democrată recunosc că piața liberă care funcționează conform principiilor cererii și ofertei este principala forță motrică a dezvoltării și prosperității. La fel, partidele de centru dreapta cu toate că se împotrivesc în general intervențiilor din partea statului sau proprietății de stat asupra mijloacelor de producție, acceptă ca statul să preia răspunderea anumitor aspecte ale economiei: ajutor de șomaj, asistență medicală și alte beneficii pe care le aduce cu sine statul social modern. De asemenea ele sunt de acord cu folosirea unor măsuri fiscale pentru încurajarea dezvoltării economice. Astfel societățile democratice moderne care se deosebesc între ele prin detalii au în comun trăsături de bază.

În ultimii ani năruirea în multe țări ale lumii a unor sisteme economice cu planificare centralizat a conferit o pondere și mai mare rolului critic al piețelor libere. În domeniul economic la fel ca în cel politic, *elementul principal pare a rămâne libertatea*. Morris Abraham, ambasador al Statelor Unite pe lângă Comisia pentru drepturile omului a Organizației Națiunilor Unite, spunea: “Poate că libertatea în sine nu garantează succesul economic. În schimb, represiunea garantează cu siguranță dezastrul economic”. În cazurile rare în care regimurile autoritare au făcut salturi economice importante ele au reușit să facă acest lucru acordând domeniul economic libertatea pe care nu o acordau poporului². În societățile democratice, dezbaterile privind economia vor continua cu aceeași vehemență ca în trecut. Subiectul acestor dezbateri nu este însă alternativa economiei de stat centralizate ci asigurarea beneficiilor pe care le aduce piața liberă pentru toți, într-o lume în care interdependența economică se intensifică.

Ideile din domeniul economiei au avut întotdeauna consecințe profunde în viața oamenilor. Primul curent de idei sintetizat în cele două teorii, “Socialismul științific” și “Materialismul dialectic”, aplicate în forme extreme au condus la sisteme de control totalitare³, planificare centralizată și abolirea formelor de proprietate particulară.

Consecințele le cunoaștem din păcate prea bine:

² Asemenea succese nu au întărit poziția acestor regimuri, ci au condus precum în cazul Chile și Taiwan la revendicări din partea poporului, care dorea să aibă în domeniul politic aceeași libertate de care se bucură în domeniul economic

³ Totalitarism – Cf. Analizele lui H. Arendt, R. Aron și L. Kolakowski. Mai multe elemente componente: ideologie oficială, partid unic, control polițienesc, concentrarea mijloacelor de informare și de propagandă, absența libertății, violență și represiune... pentru P. Fidelius (în Commentaire nr. 27, toamna 1984, p. 471-476), “gândirea totalitară” cristalizează o tendință nemijlocită a spiritului uman, și anume “capitularea în fața ambivalenței lumii”. (Ferreol, D. (coord.), Dicționar de sociologie, Editura Polirom și S.C. Știință și tehnică srl. București, Iași, 1998

- distrugerea resurselor și a spiritului de întreprinzător,
- înapoiere tehnologică,
- sărăcie.

Al doilea curent de idei este cunoscut sub denumirea de “piața liberă” și este asociat cu economiile prospere și prezintă două aspecte importante:

1. economia de piață liberă asigură mecanismul și mijloacele pentru atingerea unui grad ridicat de bunăstare, abundență materială, progres tehnologic și încurajează creativitatea individuală și spiritul antreprenorial;
2. economia de piață liberă funcționează într-un regim politic democratic.

Extrem de simplu, putem afirma că *scopul* economiei de piață este de a asigura

1. existența proprietății particulare;
2. concurența (implicând acceptarea naturii impersonale a pieței) și
3. funcționarea mecanismului falimentului.

În privința politicii afacerii vom găsi în literatura de specialitate diferite referiri la strategii, de exemplu strategia corporatistă, concurențială și contingentă.

În continuare vom discuta despre **managementul strategic**.

Atentie!

- nici un manager nu este singur responsabil de managementul strategic.
- îmbină planificarea strategică cu necesitatea dezvoltării aptitudinilor și competențelor interne care vor asigura flexibilitatea firmei

Managementul strategic presupune:

- abordarea globală a întreprinderii, considerată ca un sistem deschis, compus din mai multe subsisteme aflate într-o permanentă interacțiune,
- atitudinea voluntaristă, anticipativă și proactivă a managerilor în ceea ce privește stabilirea obiectivelor și mijloacelor,
- acordarea de prioritate deciziilor pe termen lung și transpunerii rapide în practică a acestora.

Caracteristici ale strategiilor:

- formularea să vizeze orientările generale, care permit firmei să-și amelioreze poziția;
- servește conceperii proiectelor datorită unui proces de explorare;
- devine inutilă în măsura în care procesul de explorare este deja orientat spre sectoarele preferate;
- în momentul formulării strategiei este imposibil de enumerat toate posibilitățile care vor fi descoperite;
- când explorarea face să apară alternative particulare, mai puțin generale, te poți îndoi de buna fundamentare a strategiei originale;
- strategia și obiectivele sunt interschimbabile în funcție de timp și de nivelurile ierarhice;

Foarte important pentru reușita strategică sunt:

- capacitatea de schimbare rapidă a planurilor și structurilor atunci când situația o cere.
- cunoașterea faptului ca formularea strategiei este diferită de la o situație la alta, esența formulării unei bune strategii fiind **îndemânarea antreprenorială**.

3. Strategiile antreprenoriale

Lucrarea lui Peter Drucker *“Inovația și spiritul antreprenorial”* reprezintă o abordare comprehensivă a afacerii. În urma numeroaselor studii de caz realizate asupra afacerilor de succes mondial, autorul aduce în prim plan inovația ca element cheie al reușitei antreprenoriale.

Inovația este instrumentul specific al sistemului antreprenorial. Exemple de notorietate în acest sens sunt: folosirea mucegaiului în industria farmaceutică, deși până în 1920 era considerat o calamitate, “crearea” puterii de cumpărare – în 1920 apare posibilitatea de a cumpăra în rate facilitând în acea perioadă achiziționarea unor mașini de recoltat pentru fermierii din America.

Peter Drucker definește sistemul antreprenorial ca o *schimbare a randamentului posibilităților*. În consecință antreprenorii de succes sunt aceia care încearcă să *creeze noi valori* și să *aducă o contribuție* în sensul transformării unui “material” într-un “mijloc” ori a contribuiri la mijloacele existente într-o configurație nouă și mult mai productivă.

Marea majoritate a inovațiilor de succes exploatează schimbarea, pentru că doar aceasta oferă întotdeauna ocazia pentru ceva nou și deosebit. Prin urmare, inovația constă într-

o căutare organizată și cu un scop bine definit de schimbări și în analizarea sistematică a ocaziilor pe care aceste schimbări le-ar putea oferi inovației economice și sociale.

Așa cum arată Peter Drucker, în mod specific, inovația sistematică desemnează supravegherea a *sapte surse de ocazii de inovații*:

Din care, patru intrinseci organizației –

- *neprevăzutul*,
- *incongruența* dintre realitatea așa cum este de fapt și realitate așa cum ar trebui ori se dorește să fie,
- *inovația bazată pe necesitatea procesului și*
- *schimbările din structura industriei sau din structura pieței*

și

trei exterioare ei organizației –

- *demografice*,
- *cunoștințe noi și*
- *schimbările în receptivitate, dispoziție și înțelegere.* (Drucker, 1993)

Inovațiile bazate pe necesitatea procesului au 5 criterii de bază:

1. un proces independent;
2. o legătură slabă sau absentă;
3. o definiție clară a obiectivului;
4. definirea clară a specificațiilor privind soluția;
5. înțelegerea faptului că trebuie să existe o modalitate mai bună de a face ceea ce trebuie făcut.

Elementele economiei antreprenoriale sunt:

- Spirit vizionar - văd schimbarea ca pe un model și ca pe ceva sănătos;
- Noutatea și amploarea afacerii;
- Risc inerent;
- Crearea unei noi piețe, a unui nou consumator;
- Standardizarea “produsului”.

Așa cum sistemul antreprenorial presupune conducere antreprenorială, adică practici și politici în interiorul întreprinderii respective, tot așa presupune și practici și strategii de piață, adică tactică antreprenorială. Drucker considera ca există 4 tipuri de strategii:

“Aruncă în luptă toate resursele pe care le ai”;

“Lovește acolo unde nu există nimic”;

„Găsirea și ocuparea unei “breșe ecologice”;

“Schimbarea caracteristicilor economice ale unui produs, ale unei piețe sau ale unei industrii”.

3. 1. “Aruncă în luptă toate resursele pe care le ai”

Caracteristicile strategiei:

- afacerea trebuie să se aspire la crearea unei noi industrii printr-un proces diferit și neconvențional;
- antreprenorul tinde spre supremație, spre o dominare a pieței sau a noii industrii;
- este strategia cea mai puțin previzibilă, este necruțătoare și nu admite greșeli, neexistând o a doua șansă;
- dacă reușește recompensele sunt mari;
- mulți non-experti și intruși se descurcă, câteodată mai bine decât specialiștii (ei nu știu ceea ce oamenii care lucrează în domeniu știu, adică ceea ce nu se poate face);
- trebuie să lovească direct la țintă altfel totul este compromis;
- necesită o concentrare mare de efort;
- când încep să apară rezultatele inovatorul trebuie să fie gata să mobilizeze masiv resursele;
- cere eforturi substanțiale și continue pentru păstrarea supremației, în caz contrar creându-se o piață pentru concurență;
- bugetul pentru cercetare trebuie să fie mai mare odată ce inovația a reușit.

Limitele strategiei:

Singura problemă a acestei strategii este aceea că, dacă nu merge de la început, atunci nu merge deloc. Nu există decât succes sau eșec.

Exemple celebre:

- ✂ victoriile generalilor confederați din timpul Războiului civil din America;
- ✂ Compania farmaceutică elvețiană *Hoffmann - La Roche* care a mizat pe vitaminele nou descoperite când existența lor nu era acceptată științific; după 60 de ani firma deține jumătate din piața mondială a vitaminelor;
- ✂ Industria maselor plastice inițiată de firma *Du Pont*;
- ✂ Cuvântul “procesor” nu este o invenție științifică. Procesorul presupune trei aparate existente: mașina de scris, display și un computer elementar. Dar, această combinație a

condus la o inovație care a schimbat radical munca de birou, inițiată de un antreprenor singur care nu era nici cunoscut și nu avea nici suport financiar. Dar de la început dorea să creeze o industrie nouă și să schimbe munca de birou. Astfel **Laboratoarele Wang** au devenit o mare companie;

- ✂ Tot așa au început și cei doi tineri ingineri care au construit computerul **Apple** fără sprijin financiar și fără experiență în afaceri, dar care și-au propus de la început să creeze o industrie și să o domine.
- ✂ In 1809, când Wilhelm von Humboldt a fondat Universitatea din Berlin folosind această strategie;
- ✂ **Clinica Mayo**, deschisă de doi chirurghi din Rochester, este primul centru medical organizat în jurul unor echipe de specialiști care lucrează împreună sub conducerea unui coordonator;
- ✂ **March of Dimes** – “laborator de cercetare fără ziduri”, model inedit pentru programele de cercetare.

3. 2. “Lovește acolo unde nu există nimic”

Aceasta strategie are doua variante, *imitația creatoare* și *judoul antreprenorial*.

3. 2. 1. Imitația creatoare

Caracteristici:

- antreprenorul vizează o industrie care există deja pe piață, dar este creatoare pentru că implică inovație în acel domeniu;
- imitația creatoare aspiră la conducerea pieței, dar este mai puțin riscantă, pentru că piața este deja stabilită;
- cererea este mai mare decât poate oferi inițial inovatorul;
- începe cu piețele, nu cu produsele, cu clienții, nu cu producătorii, se concentrează asupra pieței și este dirijată de aceasta.

Riscuri:

- imitatorii creatori au tendința de a-și diviza eforturile sau de a interpreta greșit tendințele, introducând pe piață produse care nu au succes;
- riscul de a fi prea deștept este inerent acestei strategii.

Succes:

În domeniul tehnologiei avansate: inovatorii din acest domeniu nu se concentrează asupra pieței, ci asupra tehnologiei și produsului. De aceea ei înțeleg greșit propriul lor succes și nu reușesc să exploateze și să răspundă cererii pe care au creat-o.

Exemple celebre:

- ✂ **IBM** preia proiectul competitorului său ENIAC, care au creat un calculator potrivit pentru a fi folosit într-o firmă, spre exemplu pentru realizarea statelor de salarii, dar nu i-au văzut această utilitate;
- ✂ **Procter & Gamble** a utilizat aceeași strategie pentru a obține supremația pe piața detergenților, săpunului, articolelor de toaletă;
- ✂ **Hattori (Seiko)** preiau modelul elvețian al ceasurilor digitale cu cuarț și îl introduc agresiv în piață;
- ✂ **Johnson&Johnson**, introduc pe piață medicamentelor *Tylenolul*, aspirina non aspirină.

3. 2. 2. Judo antreprenorial

Caracteristici:

- cea mai puțin riscantă și cu cele mai mari șanse de câștig, mai ales pentru obținerea supremației sau dominației;
- nu este suficient să oferi același produs sau același serviciu la prețuri mai mici; trebuie ca produsul sau serviciul să aibă “ceva” care să-l deosebească de cel deja existent.

Interpretare:

Și noi suntem, și companiile sunt tributari propriilor noastre obiceiuri. Obiceiul rămâne chiar dacă duce la pierderea supremației și chiar a pieței. Producătorii americani au persistat în obiceiurile lor, dându-le astfel posibilitatea celor japonezi să le ia piața.

Perdanții nu acceptă realitatea și găsesc tot felul de scuze:

- producătorii americani atribuie succesul obținut de japonezi costurilor mai mici ale muncii în Japonia!
- băncile germane explică succesul Familienbank-ului prin riscurile pe care și le asumă etc. Este tipic și explică de ce se poate folosi la infinit aceeași strategie.

Există 5 obiceiuri proaste care înlesnesc folosirea de către noii veniți a judo-ului antreprenorial:

1. “NIH”=“neinventat aici”: aroganța care face ca orice companie să creadă că orice produs nou care nu a fost conceput de ea nu este bun.
2. Tendința de a obține cele mai mari profituri de pe piață.

3. Credința în “calitate”. “Calitatea” unui produs sau serviciu nu este reprezentată de ceea ce este încorporat în acel produs sau serviciu, ci de ceea ce vede cumpărătorul în acesta și pentru care plătește. Un produs nu este “calitate” pentru că este greu de confecționat sau pentru că costă mult, așa cum cred producătorii. Aceasta este incompetență. Cumpărătorii plătesc numai ceea ce le este lor de folos și care conferă valoare produsului sau serviciului.

4. Amăgirea creată de prețul “mai mare decât de prețul nominal”.

5. Tipic pentru firmele cu renume: în loc să optimizeze, maximalizează.

Exemple celebre:

- ✂ Exemplu clasic de respingere a unui succes neprevăzut: *Laboratoarele Bell* descoperă în 1947 tranzistorul; președintele firmei **Sony**, Akio Morita, cumpără licența de la Bell Labs pentru suma ridicolă de 25000 \$; 2 ani mai târziu Sony scoate pe piață primul radiotranzistor portabil;
- ✂ **MCI, Sprint** preiau sistemul de prețuri al companiei Bell Telephone System;
- ✂ **Citibank** își deschide o filială în Germania – **Familienbank** – acoperind un hiatus existent pe piața bancară din Germania: se ocupă exclusiv de consumatorii individuali, stabilind serviciile de care aceștia aveau nevoie și dându-le posibilitatea să facă afaceri cu banca;

Intrebare asupra căreia Peter Drucker insistă în cadrul acestei strategii este următoarea: “Cum se face că japonezii au repetat aceeași strategie, de nenumărate ori, întotdeauna cu succes, surprinzându-i pe americani?” La fel au procedat cu televizoarele, cu ceasurile digitale și cu minicalculatoarele. Au repetat aceeași strategie și în cazul copiatoarelor, preluând o mare parte din piața inventatorului inițial, Xerox Company.

Situații de succes, când se poate interveni cu strategia “judo antreprenorial”:

1. Situația obișnuită, în care conducătorii pieței sau industriei refuză să acționeze în fața neprevăzutului, indiferent că este succes sau eșec.

2. Apare o nouă tehnologie, se dezvoltă rapid, dar inovatorii care au introdus-o pe piață se poartă ca niște “monopoliști” clasici: își folosesc poziția pentru a practica prețurile cele mai mari, care depășesc prețurile nominale.

3. Când structura pieței se schimbă rapid.

3. 3. Găsirea și ocuparea unei “breșe ecologice”

Caracteristici generale:

- ✗ Vizează obținerea monopolului într-o zonă foarte limitată, într-un domeniu restrâns;
- ✗ Cei care o practică devin imuni la concurență, imposibil de provocat;

Peter Drucker evidențiază următoarele: *“Cei care aleg primele 2 strategii devin mari companii, cei care practică această strategie se aleg cu banii. Ei trăiesc foarte bine în anonimat. Cel mai important lucru în această strategie este să fii atât de discret, în ciuda faptului că produsul este esențial procesului, încât nimeni să nu fie tentat să concureze.”* (Drucker, 1993)

Si aici există sub-strategii, trei la număr:

3. 3. 1. Strategia barierei

Exemple celebre:

- Compania **Alcon** a obținut o enzimă folosită în chirurgia oftalmologică. Nici un chirurg nu mai lucrează fără ea. Indiferent cât ar cere Alcon pe această enzimă prețul ei este ne semnificativ, față de costul total al operației. Piața totală este mică încât nu merită producerea unui produs competitiv.
- companie care face dispozitive anti-explozie pentru puțurile de petrol;
- Firma **Dewery&Almy** obține în 1930 un produs pentru sigilarea cutiilor metalice.

Cerințe stringente:

- ✗ produsul trebuie să fie esențial pentru un proces;
- ✗ riscul de a nu-l folosi este mult mai mare decât costul produsului;
- ✗ piața este atât de limitată încât oricine o ocupă primul trebuie să o domine.

Principala limită a acestei strategii este faptul că afacerea presupune o poziție fundamental statică odată ce s-a impus pe piață, neexistând posibilități de dezvoltare.

3. 3. 2. Strategia calificării în specialitate

Exemple:

Oricine cunoaște mărcile importante de mașini, dar puțini știu numele companiilor care furnizează sistemele electrice și de iluminare pentru aceste mașini. **A.O.Smith** a dezvoltat “automatizarea” în industria construcțiilor șasiurilor automobilelor americane, iar **Robert Bosch** a dezvoltat sistemul electric pentru mașinile Mercedes. Aceste specializări au împins firmele atât de departe încât nu merită ca cineva să încerce să concureze.

Cerințe stringente:

- timpul este esențial pentru stabilirea acestei breșe: ea trebuie să apară la începutul unei industrii;
- este rezultatul unei supravegheri atente a ocaziilor;
- această breșă nu necesită o meserie unică și diferită;
- reclamă o perfecționare continuă;

Limite și riscuri:

- vederea îngustă necesară păstrării poziției de control; cei implicați în această strategie trebuie să privească doar înainte;
- cel care ocupă o astfel de breșă depinde de altcineva pentru a-și introduce produsul pe piață;
- cel mai mare pericol este acela de a deveni producție de masă;

Avantaje:

- ✂ breșă specialității te protejează împotriva concurenței;
- ✂ raportul între ocazie și riscul eșecului, pe care această strategie îl oferă în tehnologia, industria și piața nouă, este optimă.

3. 3. 3. Strategia pieței de specialitate

Exemple celebre:

- ✂ Două agenții de voiaj *Thomas Cook* – Europa – și *America Express* – America – care dețin monopolul asupra cecurilor de călătorie.

Limite și riscuri:

- ✂ piața nu este nici destul de mare, nici destul de importantă pentru ca cineva să încerce să facă concurență, atâta timp cât activitatea lor este satisfăcătoare;
- ✂ succesul este cea mai mare amenințare, adică momentul în care piața de specialitate devine de masă (Ex. Firma de parfumerie *Coty*).

3. 4. “Schimbarea caracteristicilor economice ale unui produs, ale unei piețe sau ale unei industrii”. Strategia însăși este o inovație.

Strategia transformă produsul sau serviciul vechi în ceva nou schimbându-i utilitatea, valoarea și caracteristicile economice.

Toate strategiile au în comun un lucru: ele creează un client.

Acesta este ultimul scop al unei firme cu activitate economică și se poate realiza în 4 moduri diferite:

- creând utilitate

Ex.: – sistemul serviciului poștal creat de Rowland Hill;

– “catalogul de nuntă” creat de *Lenox China Company*;

- prin sistemul de prețuri

Ex.: – aparatul de ras *Gillette*: Ceea ce a făcut Gillette a fost să stabilească un preț pentru ceea ce cumpără clientul, adică bărbieritul, și nu pentru ceea ce face producătorul;

– *Haloid Company* - actualmente *Xerox* - nu a vândut mașina de copiat ci ceea ce se producea: copiile;

Se plătește ceea ce reprezintă valoare pentru client nu ceea ce reprezintă costuri pentru furnizor.

- prin adaptarea la realitatea socială și economică a clientului

Ex.: – *McCornick* un producător de mașini agricole din SUA și-a dat seama că nu-și putea vinde produsul pentru că fermierii nu aveau putere de cumpărare și, în consecință, introduce *sistemul de cumpărare în rate*;

- prin livrarea a ceea ce reprezintă valoare pentru client

Ex.: – O companie din SUA care furnizează mai mult de jumătate din lubrifianții speciali necesari pentru numeroase tipuri de utilaje și mașini. Există concurență pentru produsele sale, dar elementul cheie al succesului său îl constituie faptul că ea vinde și garanția executării lubrifierii.

În toate aceste cazuri, firmele au devenit foarte profitabile pentru că au oferit satisfacții cumpărătorilor: produsele/serviciile corespund intereselor consumatorilor, sunt adaptate realității lor economice, asigură beneficii secundare prin alegerea lor.

Strategiile antreprenoriale sunt la fel de importante ca inovațiile cu un anumit scop și conducerea antreprenorială. Toate 3 formează inovația și sistemul antreprenorial. Nu este vorba de un simplu joc, dar nu este nici știință. Mai degrabă este capacitatea de înțelegere, spuen Drucker!

4. Strategia Firmei

4.1. Modele de strategii ale firmei

▪ **Strategie planificată**

Pe modelul „orchestra simfonică”

- Creația este exclusiv a compozitorului, controlul este al dirijorului
- Responsabilitatea principală este a compozitorului și a dirijorului
- Comunicare verticală și orizontală

Acest tip de strategie:

- ✓ Crează o rețea a informației
- ✓ Oferă predictibilitate
- ✓ Comunicare riguroasă
- ✓ Limitarea inovării
- ✓ Atitudine pozitivă
- ✓ Realizarea planului, nu îmbunătățirea performanțelor
- ✓ Studii pe termen lung
- ✓ Soluții structurale

▪ **Strategie improvizată**

Precum modelul „Grupul de jazz”

- Participarea colectivului – control centralizat al liderului participativ
- Responsabilitatea este difuzată tuturor membrilor echipei (publicul joacă un rol activ)
- Comunicare concentrată orizontală

Acest tip de strategie se caracterizează astfel:

- ✓ Orientează managerii
- ✓ Flexibilitate
- ✓ Răspuns orientat spre acțiune
- ✓ Rată înaltă a inovației
- ✓ Căutarea de noi soluții
- ✓ Soluții comportamentale – îmbunătățirea activității oamenilor și nu doar modificarea structurii organizaționale

4. 2. Particularități strategice ale firmelor românești

Încheiem prin a prezenta câteva particularități ale firmelor românești, analiză realizată luând în considerare următoarele criterii:

- Starea cercetărilor științifice și a introducerii progresului tehnic
- Structuri organizaționale depășite
- Priorități în drumul spre marea performanță
- Neglijarea resurselor umane
- Perturbații în funcționarea firmei și căi de redresare economică

Analiza stării cercetărilor științifice și a introducerii progresului tehnic sugerează necesitatea schimbării mentalităților pe întreaga filieră cercetare – proiectare – producție, deoarece:

- Atenția este acordată doar cercetării fundamentale și celei aplicative, neglijându-se repartizarea efortului de cercetare-dezvoltare pe cercetarea de produs, de materiale și pe cercetarea tehnologic.
- Lipsesc centrele de expertiză (serviciu de vârf pentru informația științifică dintr-un anumit domeniu tematic care acționează ca intermediari, oferă consultanță și furnizează cercetătorilor informația colectată).
- “soluția” specialiștilor români este a inovațiilor de substituție (sporirea capacității și randamentului capitalului fix depășit de progresul tehnic, în scopul evitării înlocuirii lui integrale).
- Structura arborescentă, cu multe niveluri ierarhice – rigide în fața schimbării, lipsa comunicării.
- Se acorda atenție excesivă indicatorilor financiari pe termen scurt.
- Mediul de afaceri din România este instabil (legea privatizării a fost modificată de 51 de ori – *Adevărul*, 4 aug 2003).
- Densitatea IMM-urilor este de 3 ori mai mică decât în UE (la 1000 locuitori, în România sunt 13,64 IMM-uri, în UE 52,69, în Grecia 75,46, în Ungaria 68,24)
- În 2003 România era inclusă în grupul țărilor cu cel mai scăzut nivel de tehnologizare din lume (cf. International Data Corporation).

Structurile organizaționale sunt depășite deoarece:

- Structura organizațională a sistemului informatic se suprapune cu structura sistemului de management
- Lipsesc analiștii consultanți în management și informatică
- Fundamentarea este realizată pe evoluții ușor previzibile, ceea ce sugerează mai degrabă tehnicile bugetare și nu reflecția strategică

- Există o slabă adaptare la schimbările bruște ce pot apărea în mediu
- Sunt neglijați factorii psihologici, planificarea este tehnocratică.

Priorități în drumul spre marea performanță:

- Investiții:
 - ❖ Învățământ și cercetare
 - ❖ Elaborarea strategiilor de întreprindere pe termen lung
 - ❖ Stimularea investițiilor productive autohtone și străine
 - ❖ Investiții în infrastructură
- Inovație și calitate
- Comportamentul, inițiativa și imaginația angajaților
- Abandonarea strategiilor de expansiune și de planificare strategică în favoarea strategiilor în timp real, dar nu management de criză sau “la grămadă”.
- Orientări strategice:
 - ❖ Creșterea părții de piață pe piețele existente
 - ❖ Intrarea pe noi piețe cu produse existente
 - ❖ Cesiunea unor activități
 - ❖ Dezvoltarea de noi produse pe piețele existente
 - ❖ Dezvoltarea de noi produse pe piețele noi
 - ❖ Integrarea orizontală (achiziții, fuziuni etc.)

Neglijarea resurselor umane este în interdependență cu următoarele realități resimțite:

- Tendința de a rămâne la același patron
- Preferința pentru întreprinderile mari
- Ecart mare între generații
- Preferința de a alege managerii mai ales după vechime
- Structuri ierarhice clare și de respectat
- Evitarea conflictelor
- Consens ideologic
- Delegarea de autoritate doar dacă se controlează inițiativele subordonaților
- Concurența dezaprobată pe plan emoțional.

Teme de reflecție

Se consideră că funcționarea firmei este perturbată de următorii factori:

- Absența prognozei (economică, tehnologică și socială) și a planificării
- Orientarea antieconomică
- Absența procedurilor și a delegărilor
- Absența controlului
- Confundarea creșterii economice cu dezvoltarea economică

Gândindu-vă la mediul Dvs. de afaceri, puteți să identificați prezența acestora?

Întrebări de autoevaluare

1. Care sunt componentele strategiei?
2. Enumerați etapele managementului strategic!
3. Prin ce se diferențiază diferitele tipologii ale strategiilor de firmă?
4. De ce este importantă alinierea strategiei resurselor umane la strategia firmei?
5. Care sunt particularitățile strategice ale firmelor românești?

BIBLIOGRAFIE:

Druker, P. (1993), *Inovatia si spiritul antreprenorial*, Editura Economica, București;

Druker, P. (1999), *Societatea post-capitalistă*, Editura Image, București;

Ferreol, D. (coord.), (1998), *Dicționar de sociologie*, Editura Polirom și S.C. Știință și tehnică SRL, București, Iași,

Macmillan,

<http://www.biblioteca.ase.ro/catalog/rezultate.php?c=2&q=&st=s&tp1=1&tp2=1&tp3=1&tp4=1&tp5=1&tp6=0>, Tampoe, M. (2000),

<http://www.biblioteca.ase.ro/catalog/rezultate.php?c=2&q=&st=s&tp1=1&tp2=1&tp3=1&tp4=1&tp5=1&tp6=0> *Strategic management : process, content and implementation*, Oxford

University Press;

Sartori, G. (1999), *Teoria Democrației Reinterpretată*, Polirom, Iași;