

Marius-Dan DALOTĂ

STRATEGII ȘI POLITICI ANTREPRENORIALE

- ELEMENTE FUNDAMENTALE-



Copyright © 2013, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin
Editurii Pro Universitaria

Nicio parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al
Editurii Pro Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

DALOTĂ, MARIUS-DAN

Strategii și politici antreprenoriale : elemente fundamentale /

Marius-Dan Dalotă. - București : Pro Universitaria, 2013

Bibliogr.

ISBN 978-606-647-644-7

65.012.4

CAP.I NOȚIUNI DE BAZĂ PRIVIND STRATEGA, POLITICA DE FIRMĂ ȘI ANTREPRENORIATUL

1.1. Strategia și politica la nivel microeconomic

Noțiunea de strategie își are originea în terminologia militară, semnificând „arta de a duce războiul”. În timpul lui Pericle (450 î.e.n.), accepțiunea strategiei era de calitate managerială (administrativă, leadership, oratorie, putere)².

Majoritatea specialiștilor consideră strategia ca fiind “ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv, potrivit misiunii organizației³”.

“Strategia caracterizează faza de concepere, de proiectare a condițiilor dezvoltării și a obiectivelor acesteia. Ea are caracter invizibil, este de regulă secretă, se cunoaște de către alții numai dacă nu a fost bine protejată...”⁴.

Strategia este un **plan** întrucât formează conștient o orientare a cursului acțiunii pentru abordarea unei situații. Strategia este totodată **un model de comportament** într-un context dat; strategia este **o poziție**, un mod de localizare a organizației în mediul său extern.

Strategiile servesc drept fundament pentru elaborarea **politicilor** („unii autori, îndeosebi cei occidentali, folosesc în locul termenului de **politică**, termenul de **tactică a organizației**⁵) și a programelor de către firmă. Considerăm că noțiunile de politică și de tactică la nivelul firmei au conținut diferit.

Politicile firmei reprezintă liniile de ghidare ce determină limitele de desfășurare a unei acțiuni⁶. Acestea se ierarhizează pe niveluri de importanță și pe arii de cuprindere în organizație și au un caracter flexibil. În general politicile organizaționale sunt fundamentate pe baza strategiilor, care, spre deosebire de politici, odată cu fixarea obiectivelor organizaționale au un caracter obligatoriu. Politica organizației are o sferă de cuprindere largă și gradul de detaliere cel mai scăzut în exercitarea funcției managementului de previziune.

² DALOTĂ MARIUS DAN - “Managementul strategic al firmei”, Editura PROUNIVERSITARIA București 2007

³ O.NICOLESCU (coordonator); E.BURDUȘ;T.ZORLENȚAN ș.a. ”Management”, Editura Didactică și Pedagogică, București, p.80

⁴ MANDI ERNEST OKECHUKWU, ”Strategii mondiale de dezvoltare a firmei”, Editura CERTI, Craiova, 1993,p.68

⁵ O.NICOLESCU;E.BURDUȘ; ș.a., “Management”, Editura Didactică și Pedagogică, București,1992

⁶ I.BĂCANU, Management strategic, Editura TEORA, București, 1997, p.21

Tactica de firmă este comportamentul curent al organizației implementat în practică pe baza strategiei. Strategia stabilind obiective pe termen lung între 3-5 ani, se operaționalizează pe perioade medii și scurte de timp (între 0,5-2 ani) prin intermediul tacticilor de firmă. Tactica are caracter obligatoriu. *Dacă din momentul elaborării strategiei până la realizarea ultimului obiectiv, la finele intervalului luat în calcul nu s-ar produce nici o dereglare în activitate, nu ar interveni nici un factor de influență, activitățile s-ar derula cronologic, atunci nu ar fi necesară elaborarea tacticii de firmă*⁷. Acest lucru însă nu se întâmplă întrucât la nivelul firmei acționează factorii de influență dinamici ai mediului extern ce nu pot fi estimați în totalitate odată cu elaborarea strategiei. Tactica are menirea de a adapta activitatea firmei la influența factorilor mediului extern și de a găsi noi variante de realizare a obiectivelor strategice stabilite.

Strategiile și tacticile se materializează în practică de obicei prin **planuri și programe** (programele sunt denumite de unii autori și **planuri operaționale**) pe domeniile: comercial, tehnic, financiar, personal, marketing, reparații etc. **Programul** cuprinde un set de obiective pe termen scurt (între o zi și până la un an) care se referă fie la ansamblul activităților, fie la componente majore ale acestora în detaliu, împreună cu volumul și structura resurselor disponibile, acțiunile majore de întreprins, principalii responsabili și executanți, sursele de finanțare, termenele finale și intermediare, indicatorii de eficiență globali și parțiali.

1.1.1. Delimitarea strategiei de managementul strategic

Strategia nu se confundă cu „**managementul strategic**” care constituie „un set de decizii și acțiuni, concretizate în formularea și implementarea de planuri proiectate pentru realizarea obiectivelor firmei”⁸.

Managementul strategic se poate defini ca fiind procesul managerial de formulare și implementare a unei strategii.

Ca și pentru noțiunea de „strategie” și pentru „managementul strategic” există o varietate de definiții care sugerează direcția de interes a autorului ei.

Expresia de „**management strategic**” a apărut în mod oficial în anul 1973 odată cu „*Prima Conferință Internațională asupra Managementului Strategic*”, inițiată de profesorul american Igor Ansoff. Asupra a ceea ce definește acest concept au existat și există discuții, unanimitatea părerilor, la momentul actual neputând fi întrunită. Unii autori nu au renunțat la denumirea de **planificare strategică**⁹ concepută ca activitate integrată în funcția de previziune a managementului. Alți autori

⁷ V.CORNESCU, I.MIHĂILESCU, S.STANCIU, „Management baze generale”, Editura ACTAMI, București 1998, p.231

⁸ O.NICOLESCU, op.cit., p. 39

⁹ B.BĂCANU, „Management strategic”, Editura TEORA, București, 1997, p.15

utilizează conceptul de „management strategic”, în echivalență cu cel de „planificare strategică”. Majoritatea specialiștilor însă, consideră că managementul strategic reprezintă o treaptă distinctă a dezvoltării calitative a managementului. În prezent, se consideră că diferența între **planificare strategică** și **management strategic** apare în conținut, în modul de operare și implicații, ca trecere de la simplu la complex. Managementul strategic constituie în multe privințe o îmbogățire a conceptului de planificare strategică. Dacă în planificarea strategică reflexia strategică implică doar mediul înconjurător al firmei, în cazul managementului strategic i-se adaugă mediul intern (organizație, cultură, putere). Managementul strategic reflectă orice modificare generată de un eveniment important, spre deosebire de planificarea strategică care este neadaptivă la această modificare.

Managementul strategic poate fi¹⁰:

- *“un proces de adaptare în timp al organizației prin acțiunea managementului său, la mediul său extern;*
- *activitatea oricui din cadrul organizației care acționând conform planului, a deciziilor și a acțiunii colective (urmărite prin strategia firmei) creează reușita și succesul organizației;*
- *un set de teorii care urmăresc în mod special să ajute managerii responsabili de elaborarea și de implementarea strategiei, în creșterea eficacității muncii lor”;*
- *activitatea desfășurată de managerii de vârf - responsabili de elaborarea și de implementarea strategiei - care au și responsabilitatea globală a modului în care organizația se adaptează la mediul său extern;*
- *o serie de acțiuni de planificare pe care managerii responsabili de elaborarea și implementarea strategiei ar trebui să le întreprindă pentru a menține sau pentru a spori succesul organizației.*

1.1.2. Componentele strategiei de firmă

O strategie eficace trebuie să se fundamenteze pe următoarele componente:

- **misiunea;**
- **obiectivele fundamentale;**
- **opțiunile strategice;**
- **resursele;**
- **termenele strategice;**
- **avantajul competitiv;**
- **sinergia.**

¹⁰ B.RICHARDSON; R.RICHARDSON, *“Business Planning - An Approach to Strategic Management”*, Editura Pitman, London, 1990, p.8

I. Misiunea are scopul de a clarifica direcția pe care o urmează organizația și răspunde la întrebări de forma:

- Cine suntem?
- Cu ce ne ocupăm?
- Prin ce ne deosebim de ceilalți?

Misiunea organizației constă în viziunea managementului privind scopul acesteia (ce trebuie să facă organizația) și evoluția sa (unde dorește să ajungă pe termen lung) fiind practic direcția fundamentală de ghidare a strategiilor.

II. "**Obiectivele fundamentale** sunt scopuri, țeluri, deziderate, exprimate într-o formă cuantificabilă **pe termen lung**, pe care o organizație sau un colectiv de muncă și-le propun să le îndeplinească în vederea realizării unor cerințe mai generale"¹¹.

Obiectivele firmei "determină finalitatea spre care sunt direcționate activitățile viitoare"¹².

Obiectivele fundamentale constituie prima componentă operațională a strategiei. Ele se formulează pornind de la misiunea firmei în urma analizei interne a organizației și a influențelor mediului său extern. Conceptul de obiectiv a fost dezvoltat pentru prima dată de Peter Drucker în anul 1954 în lucrarea "*The Practice of Management*"¹³.

La stabilirea obiectivelor firmei "trebuie să se urmărească patru direcții"¹⁴:

1. misiunea (scopul) firmei;
2. țintele economice;
3. obiectivele patronilor;
4. adaptarea la nevoile clienților.

Din punct de vedere al importanței pentru o firmă, se disting următoarele tipuri de obiective organizaționale:

- **obiective fundamentale** (denumite și **obiective strategice**) care se stabilesc pe termen lung (circa 3-5 ani);
- **obiective derivate** care rezultă din obiectivele fundamentale, condiționându-le realizarea stabilite pe termene medii de timp (obiectivele tactice) sau termene scurte (obiective operaționale, obiective programate etc.);
- **obiective specifice** care vizează un compartiment al firmei și a căror realizare condiționează îndeplinirea celorlalte obiective.

Din punct de vedere al conținutului, obiectivele fundamentale se divid în două categorii:

¹¹ I.DĂNĂIAȚĂ; N.PÂRJOL; "Conducerea unităților din industrie, construcții și transporturi", Curs, Universitatea din Timișoara, Ediția a-II-a, 1980, p.193

¹² M.ARMSTRONG, "Management Techniques", Editura KOGAN PAGE, Great Britain, 1991, p.35

¹³ I.DĂNĂIAȚĂ, op.cit., p.73

¹⁴ M.ARMSTRONG, op.cit.

- *obiective fundamentale economice cum sunt: câștigul pe o acțiune, valoarea acțiunii, profitul, cifra de afaceri, segmentarea pieței, productivitatea muncii, îmbunătățirea calității produselor și a serviciilor etc.;*
- *obiective fundamentale sociale care se pot referi la: controlul poluării, condițiile de muncă ale personalului, satisfacerea nevoilor clienților, cooperarea fructuoasă cu autoritățile locale și centrale etc.*

În general, obiectivele organizaționale sunt importante din cel puțin patru considerente:

1. *Obiectivele asigură o rațiune de acțiune.* Fără un obiectiv indivizii și organizațiile tind să acționeze în dezordine, reacționând la schimbările din mediul extern fără un sens clar a ceea ce doresc cu adevărat să realizeze. Prin setarea obiectivelor își susțin propria motivație și câștigă o sursă de inspirație care-i ajută să depășească obstacolele inevitabile care le apar în cale.
2. *Obiectivele direcționează eforturile.* Fiecare persoană sau organizație are resurse limitate care pot fi utilizate pentru a realiza o multitudine de obiective. Prin selectarea unui obiectiv sau a unor obiective comune, organizațiile își fac o gândire despre modul în care vor utiliza puținele resurse avute la dispoziție și vor începe să stabilească priorități. Acest lucru este important în mod special pentru o organizație care trebuie să coordoneze acțiunile unui număr mare de indivizi.
3. *Obiectivele ne ghidează acțiunile, planurile și deciziile.* Pentru a deveni performeră într-un anumit domeniu organizația trebuie să-și stabilească planuri pe termen scurt și lung. Totodată vor trebui luate o serie de decizii cheie cu scopul de a trece la acțiune.
4. *Obiectivele ajută la evaluarea progresului realizat.* Un obiectiv clar, cuantificat, cu o anumită scadență, devine ușor un standard de performanță care permite managerilor și angajaților să-și evalueze progresul. Astfel, obiectivele sunt o parte esențială a funcției manageriale de control care permite compararea realizărilor cu planul inițial. În cazul constatării de diferențe, se vor lua măsuri corective prin modificarea nivelului planificat. Înlocuirea obiectivelor (strategice, tactice sau operaționale) este de multe ori un factor cheie pentru succesul unei organizații.

III. **Opțiunile strategice** constau în diversele variante de realizare a obiectivelor strategice; din cadrul acestor variante va fi selectată cea abordare care este în măsură să conducă la cea calea optimă de realizare a obiectivelor strategice.

IV. **Resursele** (materii prime și materiale, umane, energetice, financiare, informaționale etc.) sunt prevăzute în strategii sub forma activelor imobilizate și circulante. Dimensionarea rațională a categoriilor de

active este deosebit de importantă. În stabilirea obiectivelor strategice, importanța cea mai mare se acordă resurselor financiare necesare pentru investiții (*resurse proprii* create din amortizarea capitalului investit în mijloace fixe și din profitul net, precum și *resurse atrase* provenite din exteriorul firmei, din atragerea de capital).

v. **Termenele strategice** delimitează perioada de implementare în practică a strategiei (de regulă 3-5 ani).

vi. **Avantajul competitiv** este dezideratul strategic final al oricărei firme. Michael Porter este specialistul american promotor al conceptului de avantaj strategic competitiv. El argumentează în scrierile sale că strategiile de succes se bazează în primul rând pe obținerea avantajului competitiv prin asigurarea de produse cu cost minimal și prin diferențierea acestora.

vii. **Sinergia** definește efectele strategice care se așteaptă a fi obținute ca urmare a implementării raționale a strategiei. Efectele strategice trebuie să fie mai mari decât suma efectelor obținute în situația aplicării simple a deciziilor strategice. Efectele sinergice ale unei strategii la nivelul firmei sunt greu de cuantificat.

1.1.3. Conținutul managementului strategic

Este posibil ca la nivelul organizației strategiile să se regăsească la diferite niveluri ierarhice (figura 1.1.3.1.).

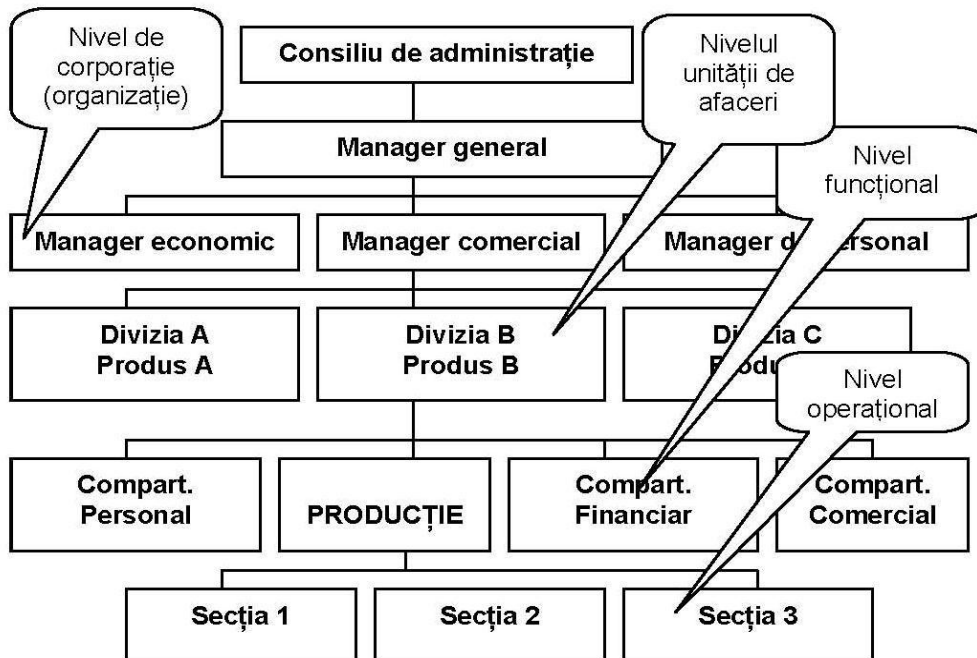


Figura 1.1.3.1. – Nivelurile strategice în organizație

1. La **nivelul "de corporație (organizație)"**, privește tipul de afacere pe care firma ca întreg ar trebui s-o abordeze (este tipul de decizie strategică cu care se confruntă organizațiile când vizează lărgirea gamei de produse și de servicii, sau extinderea în alte arii geografice).
2. La **nivelul "unității strategice de afaceri"**, privește modul de competiție pe produse într-o piață specifică și apare în cazul structurii divizionale; strategiile la acest nivel se referă la 'unitatea strategică de afaceri', dată prin cuplul produs-piață.
3. La **nivelul "funcțional"**, se referă la modul cum funcțiunile organizației - cercetare, comercială, producție, personal, financiar-contabilă - influențează celelalte niveluri strategice.
4. **Nivelul "strategiei operaționale"**, constituit din strategiile unităților elementare de operare, atașate unui compartiment funcțional.

Managementul strategic vizează decizia privind *stabilirea și implementarea strategiei organizației*.

La baza managementului strategic stau trei probleme :

- 1- **analiza strategică** prin care se identifică poziția strategică a organizației;
- 2- **opțiunea strategică** prin care se formulează posibilele variante de acțiune, se evaluează variantele și se decide în ideea alegerii variantei considerate optime;
- 3- **implementarea strategică**, etapa prin care se planifică modul de punere în practică a opțiunii strategice de la punctul 2.

În realitate, etapele abordării managementului strategic în practică nu pot fi urmărite în mod linear, așa cum sunt prezentate în figura 1.1.3.2, ci sunt mixate mult una cu alta¹⁵.

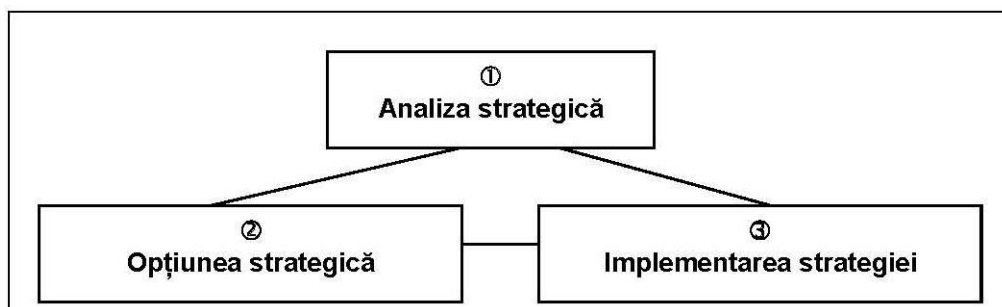


Figura 1.1.3.2. – Model al procesului de management strategic

¹⁵ W.F.GLUEK, "Business policy and strategic management", Editura McGraw Hill, London, 1980

Aspectele principale ale analizei strategice sunt redată în figura 1.1.3.3.

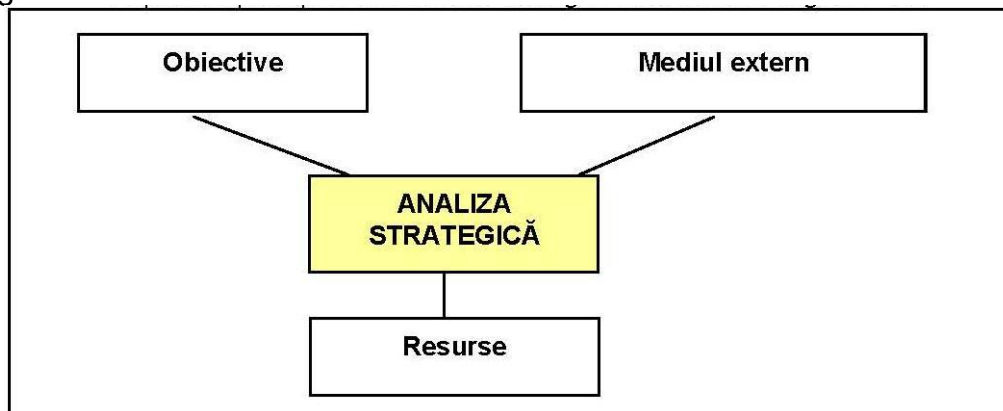


Figura 1.1.3.3. – Aspectele analizei strategice

1-Analiza strategică privește înțelegerea situației strategice a organizației, adică găsirea răspunsului la întrebările următoare :

- Ce schimbări au loc în **mediul extern** al organizației și cum vor afecta ele activitățile desfășurate de organizație ?
- Care sunt **resursele** organizației în contextul acestor schimbări ?
- Care sunt **obiectivele** spre care aspiră grupurile de manageri, acționari, angajați și cum vor afecta acestea poziția actuală și de perspectivă a organizației ?

- **Mediul extern:** Întreprinderea există în contextul unei lumi complexe comerciale, economice, politice, tehnologice, etice și sociale. Mediul extern se schimbă, fiind mai complex pentru unele firme decât pentru altele. Numărul variabilelor de mediu este foarte mare, multe dintre acestea ridicând “**oportunități**”, altele constituind “**amenințări**” pentru organizație.
- **Resursele organizaționale:** Elaborarea strategiei se bazează pe considerarea “**punctelor forte**” (ce resurse sunt superioare comparativ cu competiția), precum și a “**punctelor slabe**” (care sunt dezavantajele competiționale) ale sistemului productiv.
- **Obiectivele organizaționale:** Așteptările acționarilor conduc managementul firmei spre decizii strategice care se reflectă în obiective concrete pe termen lung.

2- Alegerea strategică se constituie din trei părți:

- **Generarea opțiunii strategice.**
- **Evaluarea opțiunii strategice:** Întreprinderea poate urmări strategii bazate pe punctele sale forte, precum și considerarea