

**Amalia Venera TODORUȚ**

---

**MANAGEMENT STRATEGIC  
PERSPECTIVE TEORETICE ȘI PRACTICE**

**Amalia Venera TODORUȚ**

**MANAGEMENT STRATEGIC  
PERSPECTIVE TEORETICE ȘI  
PRACTICE**



Copyright © 2014, **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**

**TODORUȚ, AMALIA VENERA**

**Management strategic : perspective teoretice  
și practice /** Todoruț Amalia Venera. - București :  
Pro Universitaria, 2014

Bibliogr.

ISBN 978-606-647-889-2

65.012.4

***”Singurul avantaj competitiv durabil  
este abilitatea de a învăța  
mai repede decât concurenții,,!***

**Arie de Geus**

# CAPITOLUL I

## **CONȚINUT**

### **Filosofia strategiei- repere conceptuale**

- 1.1 Incursiuni în problematica managementului strategic;
- 1.2 Managementul strategic și leadership-ul;
- 1.3 Cultura organizațională- premisă a managementului strategic
  - 1.3.1 Cultura calității- vector al avantajului competitiv sustenabil;
- 1.4 Strategia- esența managementului strategic;
- 1.5 Elementele structurale ale strategiei;
- 1.6 Implementarea strategiei;
- 1.7 Tipuri de strategii în domeniul calității;
  - 1.7.1. Argument privind importanța strategiilor în sfera calității;
  - 1.7.2 Variante de strategii ale calității;
  - 1.7.3 Strategii integratoare ale calității;

## **OBIECTIVELE CAPITOLULUI**

Scopul acestui capitol este de a oferi cititorilor interesați o privire de ansamblu asupra managementului strategic și strategiei. Studiind acest capitol ei vor putea:

- Să determine rolul managementului strategic în noul context economic;
- Să interpreteze și să explice conceptul de strategie;
- Să stabilească importanța strategiei în contextul schimbărilor rapide și profunde din mediul economic;
- Să determine componentele strategiei;
- Să realizeze importanța culturii organizaționale pentru un proces strategic eficient;

# CAPITOLUL I

## FILOSOFIA STRATEGIEI - REPERE CONCEPTUALE

### 1.1 Incursiune în problematica managementului strategic

Managementul strategic reprezintă o componentă esențială ce stă la baza unui management profesionist utilizat în organizațiile performante. Modelul de gândire strategică, proiectivă și prospectivă reprezintă esența și condiția unui demers managerial modern, indiferent de natura, dimensiunea sau funcționalitatea unei organizații, precum și de raportul de forțe interne și externe organizației.

Managementul strategic este procesul prin care se asigură un echilibru dinamic între forțele existente în interiorul organizației și forțele din mediul extern care acționează asupra ei.<sup>1</sup> De asemenea managementul strategic constă în analiza, deciziile și acțiunile unei organizații întreprinse în scopul de a crea și menține avantaje competitive. Această interpretare susține două elemente principale care merg în inima managementului strategic.<sup>2</sup>

Pentru început managementul strategic al unei organizații presupune derularea a trei procese continue: analiza, deciziile și acțiunile. Astfel se impune analiza elementelor strategice –viziune, misiune, obiective strategice -, împreună cu analiza factorilor contextuali interni și externi organizației. Pe baza acestor analize diagnostic, care reprezintă punctul de pornire în elaborarea unei strategii, liderii trebuie să adopte decizii strategice care țin cont atât de domeniul în care acționează și concurează, cât și de modul în care intenționează să acționeze. În continuare acțiunea se concretizează în implementarea strategiei, iar aceasta presupune ca managerii să aloce eficient resursele necesare și să conducă organizația astfel încât strategia să corespundă cu realitatea organizației.

În al doilea rând esența managementului strategic constă în înțelegerea fenomenelor care fac ca unele organizații să fie mai performante decât altele. De aceea managerii trebuie să determine modul în care o organizație poate concura pentru a obține avantaje sustenabile pe o perioadă cât mai lungă de timp. De aceea trebuie să răspundă la întrebări fundamentale precum:

- Cum ar trebui organizația să acționeze în scopul de a obține avantaje competitive pe piață? Astfel se pot poziționa ca o organizație ce furnizează servicii sau produse la costuri reduse, sau ca o organizație ce

---

<sup>1</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura PRO Universitaria, București, 2011, pag.24

<sup>2</sup> Dess, Gregory G., G.T. Lumpkin and Marilyn L. Taylor. *Strategic Management*. 2 ed. NewYork: McGraw-Hill Irwin, 2005, pg.41;

dezvoltă servicii unice care va permite organizației să practice prețuri premium sau va alege o combinație acestora;

- Cum putem obține un avantaj sustenabil, decât o poziție puternică pe piață dar pe un interval de timp foarte scurt? Cum putem crea un avantaj competitiv care să fie nu numai unic și valoros, dar în același timp să fie dificil pentru competitori pentru a-l copia sau substitui?

Michel Porter<sup>3</sup> susține că sustenabilitatea avantajului competitiv nu poate fi atinsă numai printr-o eficiență operațională. Cele mai multe dintre inovațiile manageriale din ultima perioadă, precum: Total Quality Management, Just in time, Benchmarking, Lean Management, Six Sigma, Balance Scorecard, Reengineering contribuie la obținerea eficacității operaționale. Aceasta presupune activități performante similare mai bune decât ale rivalilor. Fiecare dintre aceste metode este importantă, dar nu întotdeauna asigură și obținerea unui avantaj competitiv sustenabil deoarece fiecare organizație le aplică.

Strategia este un concept despre ceea ce trebuie să faci diferit față de oricine altcineva. Avantajul competitiv sustenabil este posibil numai prin efectuarea de activități diferite de cele ale concurenților sau prin desfășurarea de activități similare dar în moduri diferite. O organizație cu o bună strategie trebuie să facă alegeri clare și precise cu privire la ceea ce vrea să realizeze.

În abordarea conceptului de management strategic putem să pornim atât din perspectiva modelului de gândire cu care operează managementul, cât și din perspectiva strategiilor pe care le elaborează și le implementează factorii decizionali dintr-o organizație.

Așadar managementul strategic poate fi abordat din mai multe perspective, dar care în final trebuie să asigure calea sigură spre o dezvoltare sustenabilă a organizației, spre un avantaj competitiv durabil. Punctul central în abordarea managementului strategic îl reprezintă strategia și din această dimensiune putem afirma că managementul strategic este un proces managerial prin care se elaborează și se implementează strategii.

Pornind de la ideea că strategiile se construiesc pentru a proiecta un viitor incert, complex, dar abordabil, managementul strategic se definește în acest context ca un proces proiectat pentru a se dezvolta în viitor, pentru a construi și pentru a controla și orienta acest viitor. Așa cum se arată și în literatura de specialitate, managementul strategic este procesul prin care managerii determină direcția pe termen lung și performanțele organizației, asigurând realizarea unei formulări atente, a unei implementări corecte și a unei continue evaluări a strategiei.<sup>4</sup>

Thompson<sup>5</sup> consideră managementul strategic ca fiind procesul prin care o organizație își determină scopul, obiectivele fundamentale și nivelul de realizare a

---

<sup>3</sup> Porter, M., „Strategie concurențială”, Editura Teora, București, 2001, pag.67

<sup>4</sup> Nicolescu, O., (coordonator), *Strategia Universității, Metodologii și studii de caz*, Editura Economică, București, 2007, pp. 32-33

<sup>5</sup> Thompson, J.,L., „Strategic management”, 3<sup>rd</sup> Edition, International Thompson Business Press, London, 1997, p.6;

acestora; decide asupra acțiunilor care trebuie întreprinse pentru realizarea acestor obiective într-o anumită perioadă de timp și într-un mediu extern schimbător; decide asupra implementării acestei acțiuni și asigură condițiile necesare pentru a modifica aceste acțiuni, dacă este necesar; evaluează progresul realizat și succesul obținut.

Perspectiva științifică a managementului strategic se fundamentează așadar pe ideea unei evaluări riguroase a mediului extern organizației, pe luarea în calcul a tuturor stakeholderilor. Mediul de faceri este un mediu analizabil, incert dar și previzibil. În conformitate cu această perspectivă, managerii trebuie să dea dovadă de creativitate și inovare, de o gândire critică profundă și multă imaginație pentru a putea prelucra o mulțime de date și apoi pentru a direcționa organizația în direcția dorită.

Putem vorbi și de o perspectivă artistică<sup>6</sup> (Tse, e., 2010) care arată că ritmul rapid al schimbărilor și lipsa de predictibilitate a mediului impun ca strategiile să încorporeze o doză mare de creativitate și intuiție în scopul de a proiecta o strategie corespunzătoare a organizației. Potrivit lui Henry Mintzberg<sup>7</sup> cei ce elaborează strategiile din perspectiva artistică surprind starea organizațională, interpretează subtilitățile și încearcă să modeleze o strategie așa cum un olar modelează lutul. Artistul vizualizează rezultatele asociate în numeroase variante și întreprinde un demers strategic bazat pe imaginație, gândire și intuiție holistică.

Creativitatea și inovarea sunt importante și încurajatoare, dar este necesar să le transformăm în succes organizațional, atunci când ele apar ca abordări cuprinzătoare și sistematice ale managementului strategic. Se impune așadar să se obțină o combinație de succes între rigoarea planificării strategice și imprevizibilul inovării și creativității.

O altă abordare a managementului strategic<sup>8</sup> reliefează faptul că parametrii fundamentali ai managementului strategic includ patru caracteristici ale unei organizații:

- Misiunea;
- Organizația ca entitate socială deschisă schimbărilor sociale;
- Factorul uman;
- Timpul strategic ca o expresie a procesului de restructurare și schimbare;

Acești parametrii sunt considerați fundamentali deoarece acționează ca puncte de referință pentru toți alți factori ce se manifestă într-o organizație indiferent de caracteristicile acesteia.

Realizarea acestor parametrii fundamentali și aspectele comportamentale și atitudinale care se dezvoltă formează cadrul de bază al filosofiei managementului strategic. Din analiza acestor elemente rezultă că dezvoltarea componentelor precum „managementul de sistem,, și „procedurile” necesare pentru implementarea strategiilor

---

<sup>6</sup> Tse, E., *The China Strategy: Hamessing the Power of the World's Fastest-Growing Economy* (Basic Books, 2010), pag. 119;

<sup>7</sup> Mintzberg, H., „Crafting Strategy,” *Harvard Business Review* 65, no. 4 (1987), pag. 66–75

<sup>8</sup> Hasiotis, V., „*Introduction to the Fundamentals of Strategic Management*” Stamoulis publications, Athens 1998, pag 9;



Într-o organizație sunt eficiente doar în cazul în care cadrul specific managementului strategic este aplicat corect, eficient și cuprinzător. Este important să subliniem că această formă a managementului strategic asigură supraviețuirea și dezvoltarea oricărei organizații.

Din perspective lui Hasiotis<sup>9</sup>, managementul strategic este mai presus de toate o filozofie a managementului și apoi un proces tehnic. Clark Crouch<sup>10</sup> a afirmat că planificarea strategică este un proces prin care ne putem imagina viitorul și pentru a dezvolta operații și proceduri necesare pentru a influența viitorul și a atinge obiectivele stabilite.

Deși aspectele tehnice ale managementului strategic sunt importante, așa cum ar fi stabilirea proceselor necesare pentru atingerea obiectivelor, precum și utilizarea de instrumente de analiză și explorare, toate acestea nu sunt însă de ajuns și nu sunt adecvate pentru a obține rezultatul dorit privind implementarea managementului strategic.

De cele mai multe ori remediul propus pentru ineficiența sistemelor de management, a procedurilor sau a planului de afaceri constă în introducerea altor sisteme sau proceduri, care în final și ele vor eșua dacă nu există o implicare reală și responsabilă a întregului personal. Nu putem să avem un personal productiv, dacă nu se înțelege cât de importantă este productivitatea pentru ei.

Filosofia managementului strategic nu este ceva abstract, aceasta nu implică discuții filosofice, de genul discuții despre sensul vieții. Termenul de filosofie a dus la multe neînțelegeri în rândul managerilor, generând confuzii și interpretări greșite ale realității. De exemplu atunci când abordăm misiunea și viziunea din perspectivă filosofică, aceasta nu înseamnă că purtăm discuții generale sau abstracte. Cel mai important lucru nu este doar de a afirma că ai o viziune și misiune, dar trebuie să aderi la ea, să crezi în ea, să o aplici și să o împărtășești cu alții.

Filosofia managementului strategic reprezintă o abordare foarte specifică a cerințelor strategice specifice organizațiilor de succes. Această filosofie nu se reflectă într-un mod tipic și de aceea este greu să o percepem, mai ales că în această ecuație, membrii organizației sunt cei care poartă și transmit această filosofie, prin atitudini, comportament, competențe, experiențe.

Aspectele legate de managementul strategic sunt importante pentru societatea noastră modernă în două moduri, atât teoretic, cât practic privind procesul de implementare.

Considerăm că partea teoretică necesită o cercetare intensă pentru a dezvolta o formă cadru a managementului strategic care să poată să ajute organizația să identifice caracteristicile și particularitățile sale, cererea, cultura și în același timp să-și contureze o filosofie proprie a managementului strategic. Este de remarcat că specialiști, precum Hamel și Prahalad<sup>11</sup>, arată că managerii de top petrec mai puțin de 3% din timpul lor

---

<sup>9</sup> Ibidem, pag.23;

<sup>10</sup> Crouch,C.,E., ”Strategic Planning,, Facilitator's Handbook, Resource Network, 1989, pag.24;

<sup>11</sup> Hamel G.,and C. K. Prahalad, ”Competing for the Future,, , Harvard Business School Press, Boston, Mass. 1994, pp. 3-5;

pentru a consolida o abordare colectivă a perspectivelor de viitor ale organizațiilor, iar în unele cazuri acest procent este mai mic de 1%.

În ceea ce privește partea tehnică sau partea de implementare se impune ca accentul să fie pus pe modul cum filosofia este aplicată în esență și nu doar pe un transfer de know-how.

Managementul strategic trebuie abordat în mod dinamic, ca echilibru între forțele de inerție și forțele de schimbare, bazat pe creativitate și inovare, astfel încât să asigure un viitor sustenabil pentru orice organizație.

Managementul strategic potrivit specialiștilor români<sup>12</sup> este definit ca ”un set de decizii și acțiuni, concretizat în formularea și implementarea de planuri proiectate pentru a realiza obiectivele firmei”.

Deciziile strategice adoptate în cadrul organizațiilor, ca expresii ale managementului strategic se disting prin următoarele caracteristici:

- Se bazează pe o analiză sistematică și cuprinzătoare a atributelor interne și a factorilor externi organizației. Deciziile care sunt adresate numai unei părți a organizației – poate într-o singură arie de funcționare - nu sunt considerate decizii strategice;
- Sunt elaborate pe termen lung și orientate spre viitor, dar sunt construite pe cunoștințe legate de trecut și prezent, precum și pe previziuni manageriale. Oamenii de știință și managerii nu sunt întotdeauna de acord asupra conceptului de termen lung, dar de cele mai multe ori sunt de acord că acesta variază de la mai mulți ani la mai mult de un deceniu;
- În procesul de fundamentare al deciziilor se urmărește să se țină cont de situațiile favorabile din afara organizației. În general aceasta înseamnă să profiți de oportunități care există pentru organizație, dar de asemenea presupune să adopti măsuri de a minimiza efectele amenințărilor externe organizației;
- Decizia implică un proces de alegere. Deși adoptarea deciziilor strategice de tip win-win poate fi posibilă, de cele mai multe ori implică un anumit grad de compromis între alternative, cel puțin pe termen scurt;
- Decizia strategică presupune ca o parte importantă a resurselor organizației să fie valorificate. Astfel mai multe activități au nevoie de resurse importante, umane, informaționale, financiare pentru o perioadă mai lungă de timp;
- Decizia strategică are în general o varietate de efecte. Ea influențează atât competitivitatea organizației, cât și structura organizației și relațiile dintre stakeholderi;

---

<sup>12</sup> Nicolescu, O., Verboncu, I., ”*Managementul organizației*”, Editura Economică, București, 2007, pag. 142;