
PARTEA I

ELEMENTE TEORETICE ALE MANAGEMENTULUI STRATEGIC AL FIRMEI

CAP.1 NOȚIUNI FUNDAMENTALE PRIVIND MANAGEMENTUL STRATEGIC

1.1. Definirea noțiunii de previziune

Previziunea constituie cea mai importantă funcție a managementului prin exercitarea căreia se anticipează evoluția condițiilor în care se va afla sistemul economico-social condus, precum și starea, comportarea și funcționarea acestuia.

Acțiunile manageriale în cadrul funcțiilor de organizare, antrenare-motivare, coordonare și control-reglare sunt desfășurate în vederea realizării obiectivelor organizației, stabilirea acestora constituind obiectul funcției de previziune.

Exercitarea funcției de previziune trebuie să asigure:

- *identificarea tendințelor existente;*
- *prefigurarea proceselor și fenomenelor ce vor avea loc;*
- *stabilirea obiectivelor viitoare și a resurselor necesare.*

Rezultatul previziunii se împarte în funcție de orizontul de timp, în trei categorii:

- I. **prognoze;**
- II. **planuri;**
- III. **programe.**

Prognoza reprezintă evaluarea pe bază științifică a evoluției viitoare a componentelor cantitative și calitative ale unui domeniu de activitate, pentru o perioadă delimitată de orizontul de timp ales.

Prognoza furnizează factorilor de decizie soluții alternative (variante) cu caracter strategic, reprezentând căi posibile de urmat **fără a avea însă un caracter obligatoriu** (figura 1.1.1).

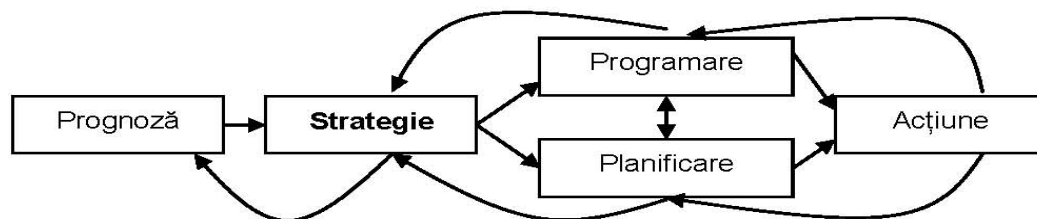


Figura 1.1.1. – Schema procesului general de previziune

Sursa: prelucrare după M.BURTICĂ; G.VĂRLAN, "Previziune - metode și tehnici", Editura MIRTON, Timișoara, 1998, p.29

Întrucât evidențiază tendințele dezvoltării și prezintă variante posibile de evoluție prognoza constituie un instrument de investigație și de cunoaștere a stărilor viitoare ale organizației ca sistem.

După orizontul de timp ales, prognozele pot fi :

- *de lungă perspectivă (10-30 ani);*
- *pe termen mediu (între 5-10 ani);*
- *pe termen scurt (între 1-5 ani).*

Validarea prognozei se verifică pe măsură ce aceasta se transformă în prevederi de plan și se confirmă odată cu realizarea planului.

Previuinea este într-o strânsă legătură cu activitățile de planificare a organizației și elaborare a strategiei.

Previuinea evidențiază variante ale unor posibile evoluții sau situații de viitor. *Aceste variante pot fi utilizate pentru formularea strategiilor și deciziilor referitoare la acțiunile care vor fi întreprinse într-o perioadă viitoare corespunzător obiectivelor ce se doresc a fi atinse.*

1.2. Definirea noțiunii de strategie

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). Referindu-ne strict la domeniul economic, pe baza examinării de către Henry Mintzberg a 1495¹ de lucrări consacrate noțiunii de strategie, s-au identificat 10 școli de gândire managerială în ceea ce privește strategia (tabelul 1.2.1).

Există multe definiții date noțiunii de strategie. *Henry Mintzberg² prezintă cinci definiții ale strategiei:*

- 1. - strategia ca o percepție, prin care desemnează un curs prestabilit de acțiune, pentru a soluționa o situație;*
- 2. - strategia ca o schiță sau un proiect ce constă într-o manevră menită să asigure depășirea unui competitor;*
- 3. - strategia ca un model ce stabilește o structură de acțiuni consistente în plan comportamental;*
- 4. - strategia ca o poziționare a firmei, ce rezidă în mijloacele de identificare a locului pe care organizația îl are în mediul său;*
- 5. - strategia ca o perspectivă, ce implică nu numai stabilirea unei poziții, dar și o anumită percepere a realității ce se reflectă în acțiunile sale privind piața, tehnologia etc.*

¹ O.NICOLESCU (coordonator), „Strategii manageriale de firmă”, Editura Economică, București 1996, p.34

² O.NICOLESCU, op.cit., p.36

Strategia firmei poate fi definită ca "o acțiune și un procedeu ce trebuie urmate în atingerea unui obiectiv sigur"³.

"Strategia nu poate fi gândită fără ca firma să nu ia în considerare integrarea activităților curente în mediul extern"⁴.

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 organizației"⁵.

Tabelul 1.2.1.

Școlile de strategii

Nr. crt.	Denumirea școlii strategice	Elaborarea strategiei tratată ca un proces
1.	Proiectare	Conceptualizat
2.	Planificare	Formalizat
3.	Poziționare	Analitic
4.	Antreprenorială	Vizionar
5.	Cognitivă	Mental
6.	Învățare	Emergent (conturat în timp)
7.	Politică	Bazat pe putere
8.	Culturală	Ideologic
9.	Environmentală (Mediul)	Pasiv
10.	Configurativă	Secvențial

sursa: după O.NICOLESCU (coordonator), "Strategii manageriale de firmă", Editura Economică, București, 1996, p.34

"**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..."⁶.

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.

³ M.DALOTĂ; L.DONATH; "Planul de afaceri al firmei instrument de management", Editura SEDONA, Timișoara, 1995, p.39

⁴ GERRY JOHNSON;KEVAN SCHOLLES; "Exploring Corporate Strategy", Editura Prentice Hall International, London, 1984, p.15

⁵ O.NICOLESCU (coordonator);E.BURDUȘ;T.ZORLENȚAN ș.a. "Management", Editura Didactică și Pedagogică, București, p.80

⁶ MANDI ERNEST OKECHUKWU, "Strategii mondiale de dezvoltare a firmei", Editura CERTI, Craiova, 1993,p.68

Definițiile strategiei fundamentează următoarele trăsături definitorii:

- *strategia urmărește realizarea unor scopuri bine precizate prin misiunea și obiectivele organizației;*
- *strategia vizează perioade viitoare din viața organizației, cel mai adesea vizând următorii 3-5 ani;*
- *conținutul strategiei se rezumă la elementele esențiale. Prin strategie se prevăd mutațiile tehnologice, financiare, comerciale, manageriale etc. de natură să asigure dezvoltarea și supraviețuirea organizației;*
- *sfera de cuprindere a strategiei este organizația în ansamblul său sau părți importante ale acesteia;*
- *strategia se bazează pe abordarea organizației ca subsistem a mediului extern în care-și desfășoară activitatea;*
- *la baza abordării strategiei stă principiul echifinalității. Potrivit acestuia există mai multe posibilități fundamentate pe combinațiile de resurse și acțiuni, prin care se poate asigura atingerea unui anumit obiectiv. În consecință, elaborarea strategiei va trebui să se facă în mai multe variante. În funcție de variabilele endogene și exogene implicate se poate utiliza una dintre variantele elaborate considerată optimă, prin care se realizează avantajul competitiv;*
- *strategia este realizată de managementul de vârf al organizației fiind rezultatul negocierii între toți cei care au interese directe în cadrul firmei (stakeholderi): acționari, clienți, furnizori, angajați, manageri, bănci, reprezentanții administrației locale etc.;*
- *scopul principal al elaborării strategiei îl constituie realizarea avantajului competitiv. O strategie care nu vizează avantaj competitiv, nu prezintă utilitate pentru organizație;*
- *în cadrul firmelor strategia are un caracter formalizat concretizându-se sub formă de plan (în cadrul firmelor mici și mijlocii, planificarea pe termen lung se regăsește în planul de afaceri - „business plan”).*

1.3. Definirea noțiunilor de politică, tactică și programe de firmă

Strategiile servesc drept fundament pentru elaborarea politicilor („unii autori, îndeosebi cei occidentali, folosesc în locul termenului de politică, termenul de tactică a organizației⁷) 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 acțiuni⁸. Acestea se ierarhizează pe niveluri de

⁷ O.NICOLESCU;E.BURDUȘ; ș.a., “Management”, Editura Didactică și Pedagogică, București,1992

⁸ I.BĂCANU, Management strategic, Editura TEORA, București, 1997, p.21

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.

”Politicile reprezintă orientări generale ale procesului de luare de decizii; ele stabilesc limitele între care sunt luate decizii și decurg de obicei din obiectivele și strategiile organizaționale. Politicile sunt de obicei definite de managerii de pe nivele ierarhice superioare care le stabilesc din mai multe motive:

- *pentru a elimina confuziile sau neînțelegerile la nivelele ierarhice inferioare ale organizației;*
- *pentru a crește nivelul de eficiență în atingerea obiectivelor;*
- *pentru a asigura reflectarea unui anumit sistem de valori;*
- *pentru a permite managerilor să experimenteze responsabilitatea de a lua decizii în limitele cadrului stabilit de politică.*

Politicile orientează deciziile managerilor și permit implementarea planurilor strategice. O politică bună este:

- **comunicată** – *toți cei interesați sunt înștiințați, deoarece o politică poate orienta în mod eficient deciziile managerilor doar dacă este cunoscută;*
- **ușor de înțeles** – *o politică va influența comportamentul managerilor doar în situația în care aceștia înțeleg scopul politicii;*
- **constantă, dar nu inflexibilă** – *fără a fi schimbate prea des, politicile trebuie să fie administrate cu flexibilitate și trebuie să suporte modificările pe care le imprimă schimbările⁹”.*

Spre deosebire de politici, **regulile** reprezintă *moduri specifice și relativ rigide de abordare a unei anumite situații*. O regulă poate fi raportată la o anumită politică, o organizație sau poate să existe fără legătură cu acestea (de exemplu, anunțul „Fumatul interzis”).

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. Obiectivele strategice sunt urmărite pe perioade medii de timp prin intermediul obiectivelor tactice. Realizarea obiectivelor tactice conduce la realizarea celor strategice. Tactica firmei (mai corect, tactica managementului firmei) cuprinde atât obiectivele pe termen mediu și scurt,

⁹ V.CORNESCU, P.MARINESCU, D.CURTEANU, ș.a., “Management-de la teorie la practică”, Universitatea București, 2004, publicată Web

cât și resursele necesare, activitățile, termenele, responsabilii și executanții. *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*¹⁰. 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. Tacticile nu reprezintă simple operaționalizări ale strategiei organizației. În procesul elaborării lor, se introduc și elemente suplimentare neavute în vedere la elaborarea strategiei. Tacticile se modifică atunci când nu mai corespund, astfel încât să fie realiste și mobilizatoare.

Caracteristicile de bază ale tacticilor la nivelul firmei sunt următoarele:

- *orizontul de timp este limitat la o perioadă medie de timp de regulă până la circa doi ani;*
- *gradul de detaliere este pronunțat, cuprinzând elemente suplimentare față de strategie, în special cu caracter operațional.*

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.*

În firmele al căror management este profesionist, între strategii, politici, tactici, planuri și programe există o unitate organică. Organizațiile care practică planificarea glisantă, permit elaborarea permanentă a tacticilor de firmă, ceea ce generează creșterea calității strategiilor, cu rezultate pozitive asupra performanțelor.

¹⁰ V.CORNESCU, I.MIHĂILESCU, S.STANCIU, „Management baze generale”, Editura ACTAMI, București 1998, p.231