

ABORDAREA STRATEGICĂ A FIRMELOR ÎN CONDIȚIILE MEDIULUI CONCURRENTIAL

Natalia COJOHARI, asist. univ., U.S.B.
Drd., A.S.E. București

ABSTRACT. *The Strategic Approach of Firms in a Competitive Environment.* The purpose of this article is to show the importance of the strategic approach of firms in changing environment situations. The paper presents the benefits of strategic planning, the levels of the strategy and their content, as well as the main areas in which firms should manage their strategies. In the article it is proved that strategic approach should be embedded in the organization in such way as to maintain flexibility and alertness, and ensure that it can be controlled and managed. The author suggests that a multifaceted approach can facilitate the strategy implementation process.

Mediul concurențial al firmelor a devenit din ce în ce mai nesigur în anii din urmă și, în plus, din ce în ce mai interconectat. Astfel, orice schimbare poate avea un ecou neașteptat și adeseori haotic sau chiar periculos în întreaga societate. Nesiguranța și interconectarea necesită astăzi un triplu răspuns din partea firmelor. În primul rând, firmele trebuie să-și gândească strategiile mult mai mult decât au făcut-o până acum. În al doilea rând, ele trebuie să-și transforme viziunile în strategii eficiente pentru a face față circumstanțelor schimbătoare. În al treilea rând, ele trebuie să-și dezvolte motivele pe baza cărora să se poată fundamenta adoptarea și implementarea strategiilor.¹

Problema este actuală mai ales pentru Republica Moldova, unde abordarea strategică a firmelor, ca formă de manifestare a funcției de previziune, constituie, fără îndoială, o necesitate; cu atât mai mult, cu cât tranziția la economia de piață pune în fața lor noi provocări, iar factorii de mediu generatori de turbulență sunt mult mai puternici decât în condițiile unei economii de piață normale și, desigur, determină atitudini și comportamente specifice din partea agenților economici și a celorlalți actori și grupuri de interese ce interacționează cu firmele.

Trecerea de la o economie centralizată și monopolistă, cu o structură de relații încordată (în sensul unor conexiuni preponderent unilaterale, fără alternative opționale) la o economie concurențială, bazată pe mecanismele pieței, ale acțiunii legii cererii și ofertei, reprezintă, cu siguranță, una dintre cele mai severe provocări ale actualei perioade. Folosirea planificării strategice și a unor strategii economice adecvate trebuie să țină seama de noile condiții interne și internaționale în care firmele își desfășoară activitatea, pentru ca în acest fel să se poată defini economia viabilă care să ghideze conducerea firmei pentru realizarea obiectivelor propuse în condiții de rentabilitate.²

Indiferent de diferitele motive pentru care firmele se angajează în planificarea strategică, beneficiile care rezultă sunt deseori aceleași. Primul și probabil cel mai evident beneficiu potențial este promovarea gândirii și acțiunii strategice. Aceasta duce, în schimb, la obținere de informații într-un mod mai sistematic cu privire la mediul extern și intern și la interesele diferiților actori, la o atenție sporită față de cultura organizațională, la clarificarea direcției de viitor a firmei și la stabilirea unor priorități organizaționale de acțiune.³

Al doilea beneficiu este îmbunătățirea procesului de decizie. Planificarea strategică se concentrează întotdeauna asupra problemelor de mare importanță și a dificultăților, și îi ajută pe factorii de decizie să ia hotărâri cu privire la acestea. Planificarea strategică poate astfel ajuta firmele să-și formuleze și să-și comunice clar intențiile cu privire la strategie. Le poate ajuta să ia decizii curente în funcție de viitoarele lor consecințe. Le poate ajuta să-și dezvolte o bază coerentă și justificată pentru procesul de decizie și apoi să-și coordoneze deciziile rezultate la diferite niveluri și funcții. Și, în cele din urmă, le poate ajuta să exercite un maximum de discreție în acele zone aflate sub controlul organizației lor.⁴

Al treilea beneficiu — responsabilitatea mărită a firmei și performanța îmbunătățită — decurge din primele două. Firmele angajate în planificarea strategică sînt încurajate să-și clarifice și să-și rezolve principalele probleme organizaționale, să răspundă cu prudență la cerințele și presiunile interne și externe și să se descurce rapid în situații care se schimbă rapid. Ceea ce contează cu adevărat sunt gândirea și acțiunea strategică și nu doar gândirea singură.⁵

Deși planificarea strategică poate oferi toate aceste beneficii, nu există nici o garanție că le va oferi cu adevărat. Într-adevăr, este greu de crezut că vreo firmă va reuși să profite de toate avantajele planificării strategice sau măcar de cea mai mare parte a lor din primul moment sau chiar după mai multe cicluri de planificare strategică. Managerii trebuie să aibă multă grijă în legătură cu modul în care se angajează în planificarea strategică pentru că succesul lor va depinde cel puțin de felul în care ei își adaptează procesul la situația lor specifică. Însă procesul va funcționa numai dacă sunt destui factori de decizie care să-l sprijine în diferite circumstanțe. Și, chiar și atunci, succesul nu este niciodată garantat, mai ales atunci când intervin probleme strategice extrem de dificile.

În plus, unii autori susțin că planificarea strategică nu este întotdeauna recomandabilă. Există două motive importante pentru care unele organizații refuză să se angajeze în efortul de planificare strategică. În primul rând, așa cum au subliniat Mitroff și Pearson⁶, planificarea strategică ar putea să nu fie primul pas necesar pentru o organizație „al cărei acoperiș a căzut” (ținând cont, desigur, că fiecare criză trebuie totuși rezolvată din punctul de vedere al strategiei). De exemplu, o firmă poate fi nevoită să remedieze o problemă de lichidități înainte de a începe planificarea strategică sau poate să amâne planificarea strategică până când se completează o poziție-cheie de conducere. În al doilea rând, dacă factorii de decizie dintr-o firmă nu au capacitatea necesară, resursele sau hotărârea de a crea un plan bun, planificarea strategică va fi o pierdere de timp. O astfel de situație este aplicarea a ceea ce John Bryson⁷ a numit „paradoxul planificării strategice”: ea este cel mai mult necesară acolo unde are cele mai puține șanse de a funcționa. Dacă planificarea strategică este încercată într-o astfel de situație, ea ar trebui să fie probabil un efort concentrat, limitat, destinat să faciliteze dezvoltarea capacităților necesare, a resurselor și a hotărârii de a acționa.

În cele din urmă, planificarea strategică ar trebui să genereze afirmarea unor intenții organizaționale, dar ceea ce se realizează în practică va fi o combinație între ceea ce se intenționează și ceea ce mai are de parcurs. Astfel, planificarea strategică poate ajuta firmele să elaboreze și să implementeze strategii eficiente. Există trei niveluri distincte de strategie după cum se prezintă în tabelul 1.

Tabelul 1. Cele trei niveluri de

strategie Nivelul strategiei

Conținut

strategie Nivelul strategiei	Conținut
Strategia corporativă	în ce activități ne implicăm și cum le conducem;
Strategia concurențială	cum să obținem un avantaj concurențial durabil pentru un produs / piață date;
Strategia funcțională sau operațională	strategia concurențială descompusă pe funcțiuni.

Sursa: Faulkner, D. și Bowman, C, *Elemente de Strategie Concurențială*, București, Teora, 2000

Strategia corporativă are în vedere firmele formate dintr-o serie de entități relativ independente, uneori denumite unități strategice de activitate (USA). Strategia corporativă este fundamental preocupată cu logica și rațiunea existenței firmei. Simplu spus, strategiile corporative răspund la întrebarea: „În ce activități ne implicăm?” și „Cum trebuie să le conducem?”. Se aduc numeroase argumente pentru justificarea firmelor multi-USA:⁸

- *argumentul portofoliului*; prin gruparea unor activități separate, acestea pot fi conduse mai eficient, în special din punct de vedere financiar. De exemplu, numerarul generat de o USA aflată la maturitate poate fi utilizat la dezvoltarea unei alte USA, aflată în faza creșterii rapide.
- *argumentul sinergiei*; aici rațiunea existenței firmei are la bază prezența unor asemănări importante între USA, ceea ce permite împărțirea resurselor și sprijinirea unităților individuale fie pentru a diminua costurile, fie pentru a concura mai eficient pe piețele lor.
- *argumentul competențelor de esență*; dacă în firmă s-a dezvoltat o abilitate specifică, ea poate fi „distribuită” în rândul USA, oferindu-le un avantaj concurențial.

Strategia concurențială, se referă în special la concurența între produsele și serviciile de pe piață. Există trei întrebări fundamentale cărora trebuie să le răspundă strategia de la acest nivel:

1. În ce domeniu ar trebui să concurăm? (asupra căror piețe și segmente de piață ar fi bine să ne concentrăm?)
2. Cu ce produse ar trebui să concurăm?
3. Cum vom obține un avantaj concurențial durabil pe piețele alese?

Dacă echipa managerială nu a răspuns la aceste întrebări, înseamnă că firma nu are o viziune clară și bine gândită în ceea ce privește strategia concurențială.

Strategia funcțională se referă la atribuirea rolului unei funcțiuni sau a unui departament în cadrul strategiei concurențiale. În acest sens, strategia funcțională este condusă de cea concurențială. Astfel, fiecare strategie concurențială poate fi tradusă la nivel funcțional în strategii congruente de marketing, de personal, financiare etc.

În cele din urmă, strategia poate fi considerată ca fiind un proces ce face legătura dintre managementul resurselor interne ale firmei și sistemul de relații externe ale acesteia cu clienții, furnizorii, concurenții și mediul social-economic în care își desfășoară activitatea, în același timp creând valoare adăugată producției sale. Avansând în analiza acțiunilor, se poate constata că orice firmă trebuie să-și gestioneze strategiile în trei domenii principale:⁹

- *resursele* interne ale firmei;
- *mediul* extern în care firma își desfășoară activitatea;
- capacitatea firmei de a *adăuga valoare* producției sale.

Resursele firmei cuprind efectivul ei uman, investițiile și capitalul utilizat în orice parte sau subdiviziune a acesteia. Firmele trebuie să elaboreze strategii eficiente pentru a optimiza utilizarea acestor resurse. În particular, este esențial să se investigheze capacitățile *deosebite* ale firmei care îi permit să supraviețuiască și să prospere în pofida concurenței.

Conceptul de mediu cuprinde orice aspect aflat în afara firmei propriu-zise, adică nu numai circumstanțele economice și politice care pot varia considerabil de la o țară la alta, ci și concurenții, clienții și furnizorii, care pot varia în funcție de gradul lor de agresivitate. Prin urmare, firmele trebuie să elaboreze strategii perfect adaptate poziției lor avantajoase sau dezavantajoase în raport cu mediul în care își desfășoară activitatea.

Necesitatea de a explora mai aprofundat scopul strategiei depășește cerințele evoluției mediului și ale managementului resurselor. În esență această necesitate se referă la a *adăuga valoare* stocurilor recepționate de firmă, oricare ar fi acestea. Pentru a-și asigura supraviețuirea pe termen lung o firmă trebuie să integreze materiile prime pe care le recepționează, să adauge valoare prin activitățile sale operaționale și apoi să livreze produs finit clienților. Scopul strategiei constă în a defini condițiile necesare pentru ca firma să fie capabilă să creeze această valoare adăugată vitală și să transmită clienților săi. Strategia firmei trebuie să asigure, de asemenea, adaptarea ei la condițiile mediului schimbător, astfel încât aceasta să poată adăuga valoare și în viitor.

Cercetările recente¹⁰ au demonstrat că în majoritatea situațiilor elaborarea strategiei nu înseamnă pur și simplu adoptarea unor decizii strategice urmată de implementarea acestora. Deseori, este nevoie de o perioadă de timp considerabilă pentru a lua decizia propriu-zisă și apoi de un alt interval de timp

pentru ca aceasta să intre în vigoare. Cauza acestor consumuri de timp provine din implicarea *factorului uman* - cum ar fi managerii, angajații, furnizorii și clienții. Oricare dintre aceste persoane poate hotărî să-și exercite propriile raționamente economice asupra strategiei alese. Ele pot influența atât decizia inițială, cât și acțiunile ulterioare de implementare.

Din această cauză trebuie să se facă o distincție importantă între *proces*, *conținut* și *context* în cadrul elaborării strategiei.¹¹ Fiecare decizie strategică implică aceste trei elemente care trebuie examinate atât separat, cât și în ansamblu:

- ◆ *Un context* - mediul în care este elaborată și operează strategia.
- ◆ *Un conținut* - principalele măsuri ale strategiei propuse.
- ◆ *Un proces* - în ce mod acțiunile se combină sau interacționează pe măsură ce strategia se desfășoară în raport cu mediul aflat în posibilă schimbare.

Aceste trei elemente reprezintă axele aceluiași cub tridimensional al procesului decizional referitor la strategia firmei (figura 1.).

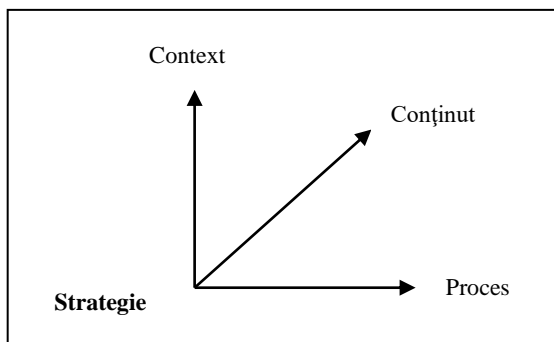


Figura 1. Elementele deciziei strategice

Sursa: Lynch, R., *Corporate Strategy*, Aldersgate Consultancy Limited, 2000

În majoritatea situațiilor ce țin de strategia firmei *contextul* și *conținutul* sînt destul de clare. Anume modul în care strategia este elaborată și pusă în acțiune – *procesul* - este cel care cauzează probleme. Procesele trebuie investigate pentru că sunt vagi și ireale, deoarece ele implică factorul uman. Dificultatea este agravată și de faptul că pe parcursul perioadei de implementare procesul poate influența decizia strategică inițială. Din acest motiv, în cadrul planificării strategiei distincția dintre noțiunile de proces, conținut și context este utilă pentru identificarea relațiilor de corespondență.

O serie de cercetători, cum ar fi Ohmae,¹² sugerează că strategia este cu adevărat necesară doar în cazul în care firma se confruntă cu concurenții, pentru că absența unei amenințări concurențiale înseamnă lipsa nevoii de strategie. Acesta este un punct de vedere destul de îngust privind strategia și mediul ei: chiar și un monopol fără concurenți ar putea avea nevoie de o strategie pentru a-și proteja poziția. Strategiile ar putea fi necesare pentru simplul motiv al tendinței generale de privatizare a monopolurilor naționalizate. În aceeași ordine de idei, fundațiile de caritate se află în concurență pentru obținerea de fonduri de la donatori și, uneori, pentru voluntarii de care depinde desfășurarea activității lor. Strategia nu este mai puțin relevantă în acest context.

Alți cercetători, cum ar fi Mintzberg,¹³ au sugerat ideea că mediul este atât de incert, încât ar fi imposibilă planificarea unei strategii pe termen lung. Ea ar trebui modelată, adică construită pas cu pas, printr-un proces cognitiv implicând experimentarea. Firma ar putea tinde să adauge valoare prin operare eficientă, dar mediul în permanentă schimbare oferă managerilor prea puține posibilități de a planifica în avans.

Asemenea cercetători argumentează că mediile imprevizibile fac din sarcina de elaborare a unei strategii realiste ceva mai mult decât o simplă planificare. Strategiile trebuie concepute astfel încât să poată face față unor asemenea dificultăți.

Nu există nici un model atotcuprinzător al procesului de implementare care să ofere niște soluții complete de navigare printre multitudinea de probleme interdependente care pot să apară din diversitatea domeniilor conexe. Totuși, elaborarea strategiei trebuie să fie bazată pe logică. Selectarea finală a strategiei se bazează pe optimizarea relației firma-mediul și are ca rezultat beneficii strategice observate, care sunt în echilibru cu riscurile inerente. Astfel, eventualul rezultat al strategiei alese decurge din maximizarea beneficiilor ei și din minimalizarea riscurilor.

La începutul anilor 1960, prin lucrările unor persoane remarcabile ca Chandler¹⁴ și Leavitt¹⁵ a fost exprimată o afirmație generală că performanța depinde de o relație optimă *strategie-structură*. Ea a fost apoi formulată printr-o postulare ce spunea că pentru implementarea cu succes a unei strategii trebuie să existe o armonizare a tuturor aspectelor organizației.¹⁶ S-au făcut cercetări extensive întru susținerea acestei noțiuni. Inițial, s-a considerat ca structura este variabila dependentă în ecuația strategie-structură. Mai recent, s-a acordat mai multă susținere unei ipoteze alternative, care spune că strategia poate fi formulată în jurul structurii existente.

În fond, ceea ce contează în realitate este succesul, iar acesta poate fi așteptat cu orice grad de certitudine atunci când există o relație strategie-

structură armonioasă care are ca scop confruntarea cu mediul operațional.¹⁷

După Ansoff,¹⁸ structura organizațională viitoare va trebui să fie multidimensională. Pentru ca firmele să poată face față unui mediu de activitate ce devine tot mai complex, managerii vor fi responsabili pentru sectoarele strategice de afaceri, resurse și unitățile de afaceri. Astfel, relația optimă va depinde de flexibilitatea totală. Prin extinderea acestei idei ajungem la necesitatea implementării viitoarelor strategii pe bază situațională, adică ele trebuie să fie în întregime flexibile deci, prin urmare, într-o stare permanentă de implementare-modificare.

În concluzie, merită de subliniat că aproape orice strategie este preferabilă absenței oricărei strategii. Un cât de vag sentiment al direcției este mai bun decât plutirea în derivă, mânată de reacții la evenimentele zilnice. O strategie „perfectă” nu poate fi probabil atinsă, fiindcă viitorul rămâne necunoscut, dar sentimentul existenței unei direcții, generat de analiza critică a poziției firmei și de exersarea judecății informate, are prin el însuși șanse să dea echipei rațiunea de a fi și încrederea în forțele sale.

În legătură cu aceasta, am dori să încheiem cu un citat din cunoscuta poveste "Alice în țara minunilor": "Motanul de Ceshire, a început ea (Alice), nu sunteți atât de amabil să-mi spuneți cum aș putea ieși de aici? - "Depinde unde doriți să ajungeți", a răspuns Motanul.

Bibliografie

1. Bryson, J.M. and Bromiley, P., *“Influences of context and process on project planning success”*, in Journal of Planning Education and Research, 1990, 9(3), p.183-195.
2. Popa, I., *Management strategic*, București, Economica, 2004.
3. Steiner, G., *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, New York, Free Press, 1979.
4. Mintzberg, H., *“The Fall and Rise of Strategic Planning”*, in Harvard Business Review, Jan. /Feb. 1994, p. 107-114.
5. Cyert, R. and March, J., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, 1963.
6. Mitroff, I.I. and Pearson, C.M., *Crisis Management: a Diagnostic Guide for Improving Your Organization’s Crisis-Preparedness*, San Francisco, Jossey-Bass, 1993.
7. Bryson, J.M. and Bromiley, P., *“Influences of context and process on project planning success”*, in Journal of Planning Education and Research, 1990, 9(3), p.183-195.

8. Faulkner, D. și Bowman, C, *Elemente de Strategie Concurențială*, București, Teora, 2000.
9. Lynch, R., *Corporate Strategy*, Aldersgate Consultancy Limited, 2000.
10. Pittigrew, A. and Whipp, R., *Managing Change for Competitive Succes*, Blackwell, Oxford, 1991.
11. Mintzberg, H., “*Crafting Strategy*”, in Harvard Business Review, July/August 1987, p.66-75.
12. Ohmae, K., *The Mind of Strategist*, Penguin, Harmondsworth, 1982
13. Mintzberg, H., “*Crafting Strategy*”, in Harvard Business Review, July/August 1987, p.66-75.
14. Chandler, A., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, 1963.
15. Leavitt, H., “*Applied Organizational Change*”, in The Handbook of Organizations, Rand McNally, Chicago, IL, 1965
16. Galbraith, J. and Nathanson D., *Strategy Implementation: The Role of structure and process*, West, St. Paul, MN, 1978.
17. Lenz, R. “*Environment, Strategy, Organization Structure and Performance: patterns in one industry*”, in Strategic Management Journal 1, p. 209-226.
18. Ansoff, H., *Implanting Strategic Management*, Prentince Hall International, Englewood Cliffs, NJ, 1984.