

Constantin Brătianu

MANAGEMENT

STRATEGIC

Suport de curs pentru
învățământul deschis la distanță

**Editura
București 2000**

CUPRINS

MODULUL 1

MODELE DE GÂNDIRE ENTROPICE

• Obiective de studiat	11
• Modele de gândire	11
• Modele statice	14
• Modele dinamice	16
• Modele entropice	18
• Sumar	20
• Întrebări	21
• Aplicații	22

MODULUL 2

MODELE DE GÂNDIRE FUNCȚIONALE

• Obiective de studiat	23
• Modele liniare	23
• Modele neliniare	26
• Modele deterministe	29
• Modele aleatoare	31
• Sumar	33
• Întrebări	35
• Aplicații	36

MODULUL 3

MODELE DE GÂNDIRE GENERATIVE

• Obiective de studiat	37
• Modele inteligente	37
• Modele creatoare	41
• Modele strategice	43
• Sumar	46
• Întrebări	47
• Aplicații	48

MODULUL 4

MANAGEMENTUL STRATEGIC

• Obiective de studiat	49
• Ce este managementul strategic.....	49
• Definiții ale managementului strategic.....	52
• Managementul strategic competitiv	55
• Domenii de aplicabilitate	57
• Sumar	59
• Întrebări	60
• Aplicații	61

MODULUL 5

VIZIUNEA, MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE STRATEGICE

• Obiective de studiat	62
• Viziunea	63
• Misiunea	65
• Viziunea Universității Westminster.....	67
• Obiectivele strategice	68
• Conducere și structură instituțională	71
• Procesul de învățământ și de cercetare	71
• Resurse umane	72
• Resurse și operații	72
• Particularități pentru administrația publică	73
• Sumar	74
• Întrebări	75
• Aplicații	76

MODULUL 6

POLITICI ȘI STRATEGII

• Obiective de studiat	77
• Politici	77
• Strategii	80
• Elemente specifice pentru administrația publică	83
• Sumar	84
• Întrebări	85

- Aplicații 86

MODULUL 7

ANALIZA MEDIULUI EXTERN

- Obiective de studiat 87
- Structura mediului extern 87
- Mediul extern general 90
- Mediul extern competițional 94
- Grupuri strategice 98
- Metode de analiză 100
- Sumar 101
- Întrebări 103
- Aplicații 103

MODULUL 8

ANALIZA MEDIULUI INTERN

- Obiective de studiat 105
- Resurse 105
- Capabilități 106
- Competențe fundamentale 108
- Analiza lanțului valoric 112
- Paradoxul lui Icar 114
- Sumar 115
- Întrebări 117

- Aplicații 117

MODULUL 9

STRATEGII DE PERFORMANȚĂ

- Obiective de studiat 120
- Elaborarea și implementarea strategiilor 120
- Analiza SWOT 120
- Strategii de eficiență 123
- Strategii de calitate 126
- Strategii de inovare 130
- Sumar 133
- Întrebări 136
- Aplicații 137

MODULUL 10

STRATEGII DE BUSINESS

- Obiective de studiat 139
- Strategia liderului de cost 139
- Strategia diferențierii 139
- Strategia focalizării 142
- Strategia de investiții 144
- Sumar 145
- Întrebări 146
- Aplicații 147

MODULUL 11

STRATEGII DE COMPETIȚIE

• Obiective de studiat	150
• Strategii în industrii fragmentate	150
• Strategii în industrii embrionare sau aflate în dezvoltare	153
• Strategii în industrii mature	156
• Strategii în industriile aflate în declin	157
• Sumar	158
• Întrebări	160
• Aplicații	161

MODULUL 12

IMPLEMENTAREA STRATEGIILOR

• Obiective de studiat	166
• Proiectarea structurilor organizatorice	166
• Proiectarea sistemelor de control	163
• Cultura organizațională	170
• Sumar	172
• Întrebări	174
• Aplicații	174

BIBLIOGRAFIE	180
TESTE	187

PREFAȚĂ

Prezenta lucrare constituie suportul de curs la disciplina de **Management strategic**, integrată în programul de administrație publică, oferit de către Universitatea din București în sistemul învățământul deschis la distanță. De aici decurge și structura modulară a cursului și alegerea unui stil explicativ direct, care să micșoreze barierele studiului individual. Totodată, pentru reliefarea conceptelor fundamentale am folosit un sistem de prezentare redundant, cu o serie de repetiții și sublinieri. Pentru provocarea studenților am propus în cadrul fiecărui modul o serie de aplicații, cu un caracter benefic evident.

Subliniem de la început faptul că managementul strategic s-a dezvoltat foarte mult în sectorul privat, ca rezultat al competiției și al dinamicii mediului extern. Datorită virtuților lui, managementul strategic a fost tot mai mult adoptat și de organizațiile non-profit și respectiv, de sistemele de administrație publică. În esență, managementul strategic asigură un echilibru dinamic între câmpul forțelor din interiorul organizației și câmpul forțelor din exteriorul ei și realizarea unui avantaj competitiv durabil. Managementul strategic are la bază gândirea creatoare și gândirea strategică.

Țin să mulțumesc și pe această cale prof. univ. dr. Adrian Miroiu, Secretar de Stat în Ministerul Educației Naționale, pentru invitația pe care mi-a făcut-o de a scrie acest curs și prof. univ. dr. Valentin Mureșan, Decanul Facultății de Filosofie, care a făcut posibilă colaborarea mea cu prestigioasa Universitate din București.

Autorul

MODULUL 1

MODELE DE GÂNDIRE ENTROPICE

Obiective de studiat

Scopul acestui modul este de a explica ce este un model de gândire și care sunt caracteristicile definitorii ale modelelor de gândire entropice. După studierea acestui modul și respectiv, după realizarea aplicațiilor de la sfârșitul modulului, veți putea:

- să explicați conceptul de model de gândire
- să definiți modelul de gândire statică
- să definiți modelul de gândire dinamică
- să definiți modelul de gândire entropică
- să identificați în gândirea curentă a celor din jurul nostru componente ale modelelor prezentate
- să explicați limitele de aplicare a modelelor prezentate și respectiv, consecințele aplicării lor în luarea deciziilor
- să combinați elementele caracteristice celor trei modele și să obțineți un model de gândire mai complex.

Modele de gândire

Paradoxul cunoașterii constă în încercarea noastră de a reprezenta **infinitatea** universului în care trăim, printr-un sistem **finit** de cunoștințe. Procesul cognitiv nu este decât o **aproximare** a câmpurilor informaționale existente în jurul nostru cu elemente cognitive structurate în **modele de gândire**.

Oricât ar fi de curios, oamenii nu gândesc la fel, fapt ce determină și atitudini diferite în abordarea și rezolvarea problemelor. Oamenii **gândesc** cu ajutorul unor **modele**, care s-au format în timp ca rezultat al educației primite în familie, al instruirii școlare, al propriilor eforturi de descifrare a necunoscutului, precum și al unor modele sociale, culturale, politice și economice existente într-o anumită zonă geografică, într-o perioadă de timp dată. Cineva care a copilărit și s-a format la poalele Făgărașului va privi lumea și va avea o altă înțelegere a lucrurilor decât cineva care s-a născut și a crescut în București sau decât cineva care s-a născut și a crescut pe malul Mării Negre. Nu mai vorbesc de diferențele care există între cei din Europa și cei din America sau din Japonia. Diferențele culturale pot fi atât de mari, încât **consecințele atitudinale** să conducă la gafe comportamentale.

Cu ani în urmă, într-o vreme când despre America nu știam aproape nimic, am avut șansa să obțin o bursă la Georgia Institute of Technology din Atlanta, Georgia, S.U.A. Cu această ocazie mi-am dat seama că multe dintre modelele mele de gândire formate în sistemul educațional socialist nu se potriveau deloc cu modelele de gândire americane, fapt ce a generat o serie de probleme în integrarea mea ca student în viața campusului american. Într-un weekend am fost invitat la masă de către unul dintre profesorii mei. Când am ajuns la casa profesorului, i-am oferit soției acestuia flori și i-am sărutat mâna. Atitudinea mea a fost în concordanță cu modelul de gândire al unui european bine educat, dar am făcut o mare gafă. Așa cum a ținut să-mi explice mai târziu profesorul, în America nu se obișnuiește să se sărute mâna doamnelor. Pentru a putea **supraviețui**, în America am fost nevoit să învăț modele de gândire noi, specifice vieții de acolo.

Un **model de gândire** reprezintă o structură cognitivă formată dintr-o bază de cunoștințe, un set de reguli de inferență și un sistem valoric de referință. **Baza de cunoștințe** se formează și se adaptează în mod continuu și reprezintă bogăția informațiilor agregate sub forma unor structuri cognitive. Cu cât baza de cunoștințe este mai bogată, cu atât performanțele modelului de gândire sunt mai mari. Se poate face o analogie simplă cu bogăția de cuvinte și de expresii pe care cineva le-a învățat dintr-o limbă străină. Cu cât numărul acestora este mai mare, cu atât competența lingvistică este mai bună.

Regulile de inferență definesc procesul de valorificare a cunoștințelor, în concordanță cu un sistem valoric de referință. Performanțele modelului de gândire depind de varietatea, numărul cât mai mare și puterea operațională a acestor reguli. Chiar dacă baza de cunoștințe este bine dezvoltată, folosirea unei reguli simple de procesare a ei va conduce la rezultate modeste. Situația este oarecum similară cu cea în care se află o persoană care cunoaște suficient de multe cuvinte dintr-o limbă străină, dar are cunoștințe insuficiente de gramatică. Rezultatul exprimării acestei persoane în limba străină respectivă este mediocr. Puterea operațională depinde de complexitatea și puterea funcțiilor și respectiv, a ecuațiilor matematice care stau la baza regulilor de inferență. De exemplu, folosirea unei funcții neliniare are o putere operațională mult mai mare decât folosirea unei funcții liniare. Cu o linie curbă se poate aproxima mult mai bine conturul unui obiect decât cu o linie formată din segmente de dreaptă.

Sistemul valoric de referință este format dintr-un set de valori morale, religioase, economice, juridice, estetice, etc., pe care o persoană le consideră ca fiind de referință în luarea deciziilor. Pentru aceeași bază de cunoștințe și aceleași reguli de inferență, două persoane pot avea soluții și atitudini diferite. De

exemplu, o persoană poate deveni vegetariană dacă în sistemul valoric de referință se induce ideea că sacrificarea animalelor este incompatibilă cu celelalte valori etice și religioase existente deja în sistemul de referință.

Cu ajutorul modelelor de gândire noi înțelegem și explicăm fenomenele și procesele care se desfășoară în acest univers, în care cunoscutul reprezintă doar o mică parte din imensul necunoscut. Cu cât modelul de gândire este mai simplist, cu atât înțelegerea rezultată va fi mai simplă și mai departe de adevăr. Cu cât modelul de gândire este mai evoluat, cu atât procesarea informațiilor și cunoștințelor produce o înțelegere mai profundă și mai adecvată a lumii înconjurătoare. Cu alte cuvinte, o vedem mai bine. Nu întâmplător, în literatura de specialitate, modelele de gândire se mai numesc și **lentile cognitive**, pentru că într-un anumit fel privim lumea prin ele.

Modele statice

Modelele statice sunt cele mai simple modele de gândire. Uneori, le regăsim doar sub forma unor componente în structura unor modele mai complexe. Ele reflectă elementele invariante și atemporale din jurul nostru. Privită prin prisma acestor modele, lumea este **statică** sau **cvasistatică**. Cu alte cuvinte, modificările care se produc în jurul nostru sunt atât de puține și de lente, încât ne obișnuim cu ele și le considerăm normale. Viața din micile orașe de provincie are această caracteristică a unei atmosfere pașnice, a unei lumi în care nu se întâmplă nimic, așa cum povestește Mihail Sadoveanu într-una din operele sale.

Viața la munte generează și ea un model static de gândire. Măreția munților rezultă nu numai din frumusețea geometriei lor, dar și din neclintirea lor în fața **timpului**. Este adevărat că

anotimpurile îmbracă și dezbracă haina creștelor și schimbă registrul culorilor, dar până și aceste alternanțe proiectate la scara existențială a munților par detalii ne semnificative. Pentru cine iubește muntele și se duce în fiecare an în această lume minunată a eternității, modelul static de gândire este **adecvat** și chiar **reconfortant**. Oare cum am reacționa, de exemplu, dacă urcând pe Bucegi, Babele și-ar schimba geometria sau pur și simplu, în locul lor am găsi Acele Cleopatrei din munții Făgăraș?

Modelul static este atrăgător deoarece ne conferă **sentimentul de stabilitate** și de dăinuire în timp a lucrurilor pe care le facem sau în mijlocul cărora trăim. Ne conferă **siguranța** pentru ziua de mâine și pentru acele procese pe care le dorim tot timpul să le avem sub control. Orice neconcordanță cu așteptările acestui model ne provoacă stres sau uneori chiar șocuri.

Baza de cunoștințe a modelelor statice este relativ săracă și centrată pe **invarianți temporali**. Regulile de inferență sunt puține și sunt dominate de cerințele unor procese statice sau cvasistatice în raport cu timpul. Sistemul valoric de referință conține elemente care ne conferă sentimente de stabilitate și siguranța zilei de mâine.

Modelele statice reflectă o gândire atemporală, pentru un context dat neschimbător și etern. Datorită acestui fapt, modelele statice sunt adecvate pentru **stări idealizate**, simplificate la maximum și de cele mai multe ori depărtate de viața reală. Ele implică uniformitate, pasivitate și gradient nul pentru forțele generalizate ale schimbării.

Modelele statice de gândire se manifestă prin crearea unui comportament pasiv caracterizat prin formarea unor automatisme funcționale și stări inerțiale puternice la orice încercare de schimbare. Se formează o mentalitate care devine invariant la schimbare, mai ales la schimbările profunde. Dacă totuși se

produc astfel de schimbări, modelul generează **șocuri de adaptare**, care pun în dificultate comportamentul persoanei în cauză. Folosind o metaforă, modelul static de gândire este un **model de gelatină**. Limbajul de lemn și gândirea de gelatină sunt moșteniri ale trecutului și se fac încă prezente în comportamentul nostru datorită inerției foarte mari a mentalității.

Nu putem încheia argumentația noastră despre acest model de gelatină fără a-l cita pe Farfuridi din celebra operă a lui I. L. Caragiale "O scrisoare pierdută": "Iată dar opinia mea. Din două una, dați-mi voie: ori să se revizuiască primesc! dar să nu se schimbe nimica; ori să nu se revizuiască, primesc! Dar atunci să se schimbe pe ici, pe colo, și anume în punctele esențiale ... Din această dilemă nu putem ieși..."

Modele dinamice

Aceste modele dinamice încorporează **timpul**, ca o mărime fundamentală. Timpul este liniar și unidirecțional, așa cum suntem asigurați în orice moment de ceasurile care ne impregnează existența zilnică cu tic-tac-urile lor. Modelele dinamice sunt **modele de echilibru** deoarece timpul este prezent ca o variabilă de stare, care nu are sens preferențial. De exemplu, deplasarea unui automobil se caracterizează prin viteză, dar viteza nu încorporează sensul de deplasare al automobilului, respectiv sensul desfășurării în raport cu axa timpului.

Modelele dinamice de echilibru au la bază procese reversibile și legi de conservare. Totodată, procesele se dezvoltă liniar permițând aplicarea principiului de suprapunere a efectelor. Modelele dinamice de echilibru au fost construite și introduse în educația noastră școlară cu ajutorul mecanicii clasice și respectiv, a termodinamicii clasice. Cu ajutorul acestor modele a fost

posibilă nu numai explicarea naturii în secolele trecute, dar și construirea unui univers tehnologic cu care ne-am obișnuit atât de mult, încât am crede că este și el o componentă a naturii înconjurătoare.

Pentru a înțelege esența unui model dinamic vom considera deplasarea unui automobil de la București la Cluj-Napoca. Schematic acest proces se prezintă în fig. 1.1.

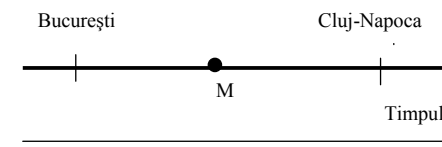


Fig. 1.1 – Model dinamic de echilibru

Construirea unui astfel de model presupune următoarele etape:

- Acceptarea mișcării și descrierea ei printr-o schemă și respectiv, printr-o ecuație matematică.
- Defnirea parametrilor mișcării. În cazul de față, acești parametri pot fi viteza și accelerația.
- Defnirea forțelor care generează mișcarea și evaluarea comportării lor în timp.
- Generalizarea modelului.

Pentru cazul considerat, remarcăm faptul că deplasarea mobilului M se poate face în ambele sensuri fără nici un fel de restricție, ceea ce permite ca mișcarea să fie reversibilă. Procesele reversibile se caracterizează prin existența continuă a unui **echilibru intern și extern** în timpul transformării. Procesele

reversibile sunt procese **ideale**, dar ele au fost folosite în mecanica clasică și termodinamică pentru simplitatea lor și pentru puterea lor analitică.

Modelele dinamice se caracterizează printr-o bază de cunoștințe mult mai bogată decât în cazul modelelor statice și prin reguli de inferență variate, care includ timpul ca variabilă. Sistemul valoric de referință cuprinde însă elemente ideale și echivalente în timp: o oră este echivalentă cu o altă oră, indiferent de conținutul valoric al orelor respective.

Modelele dinamice permit în management schimbarea și se bucură de un real interes în acest sens. Cu ajutorul lor se pot identifica și analiza parametrii schimbării, precum și forțele generalizate care produc această mișcare. Pentru cei care lucrează în managementul schimbării, modelele dinamice pot contribui la anticiparea și definirea stărilor ideale ale transformării, urmând ca pentru adecvarea rezultatelor la viața reală să se folosească și alte modele de gândire.

Modele entropice

Aceste modele entropice sunt cele mai evaluate modele de gândire raportate la axa timpului. Schimbările care se produc în viața reală sunt ireversibile, iar aceste modele entropice sunt capabile să surprindă ireversibilitatea.

Conceptul de **ireversibilitate** a fost introdus pentru prima dată în termodinamică, iar ca măsură a ireversibilității a fost propusă de către Clausius **entropia**. În procesele reale, în timp ce energia unui sistem perfect izolat rămâne constantă, entropia lui **crește** la orice transformare. Conceptul de entropie a fost preluat și generalizat și în alte domenii, devenind astfel un **indicator de**

evoluție. Entropia introduce o “săgeată a timpului”, viitorul fiind sensul în care crește entropia.

Să reluăm exemplul prezentat în fig. 1.1 și să considerăm **timpul** în evoluția lui dinspre **trecut** spre **viitor** (fig. 1.2).

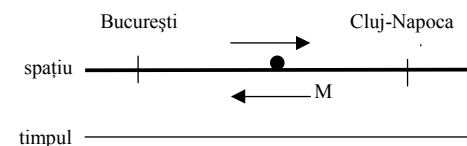


Fig. 1. 2– Model dinamic de non-echilibru

Dacă încorporăm în modelul de gândire **sensul** desfășurării în timp a procesului, deplasarea mobilului M de la București la Cluj-Napoca nu mai este echivalentă cu deplasarea aceluiași mobil de la Cluj-Napoca la București. Un astfel de model de gândire se apropie foarte mult de viața reală, în care sensul desfășurării proceselor dat de timp este determinant.

Modelele entropice sunt modele dinamice de non-echilibru, deoarece între forțele interne și cele externe entității care este supusă procesului de transformare există în permanență un dezechilibru. Tocmai acest dezechilibru generează nevoia de schimbare pentru a ajunge la o stare de echilibru. Dar stările de echilibru sunt stări ideale, care au sens numai în modelele noastre de gândire, nu și în viața reală.

Să considerăm o companie oarecare, într-o perspectivă de timp de 4-5 ani. Să presupunem că la începutul analizei noastre compania se afla într-o stare aproape de echilibru. Evaluarea mediului extern companiei conduce la concluzia că în perspectivă

celor 4-5 ani, mediul de afaceri va înregistra modificări importante care vor intensifica concurența. Pentru realizarea unei competitivități strategice, compania va trebui să adopte decizii care să conducă la reducerea dezechilibrului pe care forțele competiției îl vor produce și respectiv, la realizarea unei evoluții în timp caracterizată printr-o creștere minimă de entropie. Modelul de gândire folosit într-o astfel de situație trebuie să încorporeze reguli de inferență bazate pe ecuații matematice complexe și pe o bază de cunoștințe foarte bogată atât în caracterizarea mediului intern companiei cât și a celui extern de afaceri.

Dezechilibrul existent între forțele interne și cele externe organizației trebuie să fie funcțional, în sensul capacității de a-l controla și nu disfuncțional, în sensul producerii unor șocuri cu consecințe dramatice pentru companie, care pot provoca falimentarea ei. Modelele entropice de gândire permit aproximarea foarte bună a unor astfel de realități și de aceea, ele trebuie bine însușite de către manageri și folosite cu eficiență în managementul schimbării.

Sumar

- Modelele de gândire sunt mecanisme cognitive cu ajutorul cărora putem înțelege și explica fenomenele și procesele din universul în care trăim.
- Un model de gândire reprezintă o structură cognitivă formată dintr-o bază de cunoștințe, un set de reguli de inferență și un sistem valoric de referință.
- Baza de cunoștințe se formează și se adaptează în mod continuu, reprezentând bogăția informațiilor agregate sub forma unor structuri cognitive. Regulile de inferență definesc

procesul de valorificare a cunoștințelor, în concordanță cu un sistem valoric de referință. Puterea operațională a modelului depinde de complexitatea și puterea funcțiilor și respectiv, a ecuațiilor matematice care stau la baza regulilor de inferență. Sistemul valoric de referință este format dintr-un set de valori pe care o persoană le consideră ca fiind de referință în luarea deciziilor.

- Modelele statice operează cu realități virtuale statice sau cvasistatice. Evenimentele modelate cu ajutorul lor sunt atemporale, deoarece variabilele care le descriu nu conțin timpul.
- Modelele dinamice operează cu procese și fenomene care se desfășoară în timp, dar într-un timp cu momente echivalente și reversibile. Ele sunt modele de echilibru.
- Modelele entropice încorporează sensul dezvoltării în timp al proceselor și fenomenelor. Ele sunt modele dinamice de non-echilibru și aproximează foarte bine existența reală.

Întrebări

1. Sistemul de cunoștințe pe care și-l dezvoltă în timp o persoană este finit sau infinit?
2. Citiți cu atenție următorul fragment din celebra **Glossă** scrisă de Eminescu:
"Vreme trece, vreme vine,
Toate-s vechi și nouă toate;
Ce e rău și ce e bine
Tu te-ntreabă și socoate;
Nu spera și nu ai teamă,
Ce e val, ca valul trece,

De te-ndeamnă, de te cheamă,

Tu rămâi la toate rece.”

Identificați modelul de gândire folosit de poet și descrieți elementele lui caracteristice.

3. Analizați și comentați textul de mai jos:

Să ne gândim că în fiecare zi când ne întoarcem acasă de la serviciu și introducem cheia în broasca de la ușă, ne așteptăm ca totul să fie așa cum am lăsat. Chiar dacă este seară și întuneric, ne descurcăm și știm unde este întrerupătorul electric și cum este amplasată mobila. Acțiunea noastră se bazează pe folosirea unui model de gândire statică, conform căruia, nimic nu s-a schimbat în perioada când am fost plecați de acasă. Dar dacă în lipsa noastră au fost hoții? A fost un incendiu sau s-a spart o țevă de apă? Modelul static devine în astfel de situații o limitare atât de puternică în înțelegerea lucrurilor, încât suntem șocați de cele întâmplate.

Aplicații

1. Citiți cu atenție două ziare cotidiene timp de o săptămână. Identificați modelele de gândire prezentate în acest modul și explicați care sunt avantajele și dezavantajele folosirii lor.
2. Alegeți și justificați câte trei domenii de activitate socială și economică pentru a exemplifica cât mai bine fiecare model de gândire prezentat în acest modul.
3. Arătați care sunt modalitățile concrete prin care putem implementa formarea și dezvoltarea gândirii entropice în școală.

MODULUL 2

MODELE DE GÂNDIRE FUNCȚIONALE

Obiective de studiat

Scopul acestui modul este de a prezenta caracteristicile principale ale modelelor de gândire funcționale și importanța lor în activitatea specifică administrației publice prin atitudinile generate. După studierea acestui modul și respectiv, după realizarea aplicațiilor de la sfârșitul modulului, veți putea:

- să definiți modelul de gândire liniară
- să explicați de ce este folosit atât de mult în viața cotidiană
- să definiți modelul de gândire neliniară
- să explicați dificultățile de folosire ale acestui model în viața cotidiană
- să definiți modelul de gândire deterministă
- să definiți modelul de gândire aleatoare
- să explicați limitele de aplicare ale modelelor de gândire prezentate și respectiv, consecințele aplicării lor în luarea deciziilor.

Modele liniare

Modelele de gândire liniare sunt cele mai răspândite modele de gândire și de acțiune. Ele au pătruns atât de mult în viața noastră de fiecare zi, încât le considerăm ca fiind **normale** și de multe ori facem greșeala să considerăm că sunt singurele modele de gândire de care beneficiem.

Modelele de gândire liniare **au permis dezvoltarea științei și tehnologiei** până la începutul secolului XX, când au început să se dezvolte modelele neliniare. Folosirea lor masivă a făcut ca **gândirea liniară** să devină aproape un standard, toate celelalte modalități de a gândi fiind considerate excepții. Educația școlară este centrată aproape exclusiv pe gândirea liniară începând cu primele clase, când se învață conceptele de bază. **Aritmetica** este rezultatul unei gândiri liniare și prin învățarea ei în mod instituționalizat se formează în bună parte acest mod de a gândi.

Să ne amintim, de exemplu, de următorul tip de probleme: un muncitor lucrează la strung 5 piese într-o oră; câte piese face muncitorul în 2 ore? Răspunsul este simplu: $5 \times 2 = 10$ piese. Deci, muncitorul produce în 2 ore de două ori mai multe piese decât într-o singură oră, în 3 ore de trei ori mai multe piese decât într-o singură oră ș.a.m.d. Este evident faptul că problema are un puternic caracter didactic, dar rezolvarea acestor tipuri de probleme conduce la ideea că, într-adevăr, o oră de lucru la strung luni dimineața este echivalentă cu o oră de lucru miercuri la prânz sau cu o oră de lucru vineri la sfârșitul programului, ceea ce nu este adevărat. Deși orele reprezintă durate de timp echivalente, conținutul lor cu activități le diferențiază din punct de vedere calitativ. Gândirea liniară apare astfel **ca o simplificare** a unor procese cognitive mult mai complexe.

La dezvoltarea gândirii liniare a contribuit în mod decisiv și **sistemul de măsurare a mărimilor fizice**, care face parte, parcă, din existența noastră. Este normal ca 2 kg de mere plus 3 kg de mere să facă 5 kg de mere. Suntem de acord ca într-o sticlă să putem turna apă sau vin și să considerăm că avem aceeași capacitate. Măsurăm lungimile cu metrul și suntem de acord că o sfoară cu lungimea de 4 m care este împărțită în mod egal la două persoane conduce la un rezultat de 2 m de sfoară pentru fiecare.

Banalitatea acestor exemple nu face decât să sublinieze cât de mult ne domină gândirea liniară și cât de greu este să-i definim limitele de acceptabilitate.

Gândirea liniară a creat un câmp de atracție atât de puternic în jurul nostru, încât cu greu vom reuși să ne desprindem de ea. Cu toate acestea, gândirea liniară reprezintă pentru noi toți un câștig extraordinar și nu ne propunem să o aruncăm la gunoi. Mai avem nevoie de ea. Dar a sosit timpul să-i definim mai bine domeniul de aplicabilitate și să fim conștienți de faptul că **liniaritatea** nu constituie decât o **modalitate de aproximare** a realității și nu realitatea însăși.

Sistemul **democratic** permite o valorificare excelentă a gândirii liniare, întrucât un vot este egal cu un alt vot, indiferent de cei care votează. Dar, pentru ca folosirea modulului liniar de gândire să fie eficientă, este necesară o bună înțelegere a proceselor sociale și respectiv a sistemului democratic. Din nefericire pentru noi, după 1990, societatea a considerat un panaceu general și a introdus modul de gândire și de acțiune democratică în toate domeniile vieții sociale, chiar și acolo unde istoria omenirii nu a permis niciodată acest lucru. La noi, la români, acest lucru a fost posibil tocmai ca o dovadă a neînțelegerii adevăratelor funcții și atribuții ale modelelor liniare de gândire. S-a ajuns, de exemplu, ca în sistemele universitare **să se voteze valoarea**. Prin natura ei intrinsecă valoarea este un concept neliniar și, deci nu poate fi folosit la paritate sau în mod echivalent cu conceptul de vot democratic, care este de tip liniar. Astfel, vom ajunge la situația paradoxală în care am supune votului democratic de validare însăși legile lui Newton.

Baza de cunoștințe a modelului de gândire liniară este bogată, dar structurată în **elemente cognitive aditive**. Regulile de inferență au la bază proprietățile spațiilor liniare și principiul

suprapunerii efectelor. Este un principiu fundamental al gândirii liniare care permite construirea de soluții mai complicate prin suprapunerea unor soluții mai simple. Cu alte cuvinte, orice problemă poate fi descompusă, conform acestui principiu, într-o serie de probleme mai simple, care au soluții evidente sau mai ușor de obținut. Odată obținute, aceste soluții se suprapun astfel ca rezultatul final să reprezinte suma soluțiilor elementare. Sistemul valoric al gândirii liniare se caracterizează prin ideea de **echivalență** a evenimentelor. Este, evident, o simplificare, dar operează eficient în domenii în care viața reală se apropie foarte mult de principiul suprapunerii efectelor.

Gândirea liniară a devenit, datorită simplității ei, cel mai folosit model de gândire în administrația publică. Combinând gândirea liniară cu limbajul de lemn și birocrăția s-au produs sisteme administrative extrem de puternice, dar ineficiente. De aceea, unul dintre obiectivele majore ale managementului strategic în administrația publică este de a schimba modelul de gândire liniară cu un model de gândire neliniară, respectiv atitudinea plată și incoloră cu o atitudine valoric diferențiată față de oameni și problemele lor.

Modele neliniare

Prin varietatea infinită a formelor geometrice și prin desfășurarea diferențiată a proceselor, natura se prezintă ca un **continuum neliniar**. Totodată, psihologia și sociologia pun în evidență esența neliniară a omului și respectiv, a societății. Într-un astfel de mediu sau context nu se mai poate aplica principiul suprapunerii efectelor.

Modelul de gândire neliniară rămâne o aproximare a realului, dar o aproximare mult mai adecvată decât modelul de

gândire liniară, deoarece **eroarea de aproximare cognitivă** poate fi făcută foarte mică.

Universitățile sunt prin însăși natura lor sisteme valorice. La fel și academiile sau institutele de cercetare științifică. În aceste **medii intelectuale**, gândirea liniară este falimentară. De aceea, modelul liniar trebuie înlocuit cu modelul neliniar. Un om nu este egal cu un alt om, fiecare având valoarea lui intelectuală și o capacitate de creație diferită. O oră nu mai este egală cu o altă oră din punct de vedere al muncii de creație. Gândirea neliniară nu se mai poate măsura în ore de activitate, ci în rezultate produse. Specialiștii în creativitate au demonstrat cum variază **densitatea de idei** în timpul procesului de creație și cum se dilată sau se contractă din punct de vedere psihologic în această activitate atât de complexă. A folosi condicta de prezență pentru munca de creație este un paradox creat tocmai de o cultură birocratică bazată pe gândirea liniară în evaluarea unui proces puternic neliniar.

Din păcate, finanștii folosesc încă modele de gândire liniară pentru a evalua o serie de activități tipic neliniare și de a stabili grile de salarizare pentru cei implicați în aceste activități. O demonstrație în acest caz o constituie **legislația financiară și legislația muncii**. Această abordare a condus în mod sistematic la descurajarea valorilor să producă și la promovarea non-valorilor. Rezultatele le cunoaștem foarte bine: scăderea drastică a producției științifice și plecarea definitivă din țară a multor tineri inteligenți și valoroși.

Reflexul egalitarismului din regimul socialist s-a transformat într-o **cultură a mediocrității**, care respinge prin centrifugare orice valoare. Singura alternativă viabilă la această stare de lucruri o constituie introducerea competiției în toate domeniile vieții sociale și înlocuirea modelelor liniare cu modele neliniare pentru sistemele valorice. Administrația publică este unul

dintre domeniile cele mai importante în care este necesară această schimbare.

Dacă realizarea modelelor de gândire neliniară este dificilă, atunci implementarea lor în organizațiile nonprofit și în administrația publică este foarte dificilă, dacă nu chiar imposibilă uneori. Trecerea de la modelul liniar la cel neliniar se face prin schimbarea integrală a **regulilor de inferență** și respectiv a **sistemului valoric de referință**. Baza de cunoștințe a modelului poate rămâne aceeași într-o primă etapă și îmbogăți ulterior. Caracteristic pentru regulile de inferență ale modelului neliniar este efectul de **sinergie** pe care îl poate produce, respectiv obținerea unui rezultat care depășește calitativ sau cantitativ suma componentelor luate în considerație. Este rezultatul principiului de **amplificare** a efectelor prin corelarea lor. Acest principiu este foarte important în managementul strategic, în special în etapa de implementare a strategiilor.

Elevis de liceu învață la fizică teoria scripetilor. Aplicând această teorie la scoaterea apei dintr-o fântână, ei știu că există o relație directă, **de proporționalitate** între forța cu care se trage lanțul și greutatea apei din găleată. Pentru a realiza deci un proces de scoatere a apei dintr-o fântână cu ajutorul unui scripete, gândirea liniară este perfectă. Dacă se trece însă la scoaterea apei din aceeași fântână folosindu-se o pompă acționată cu un motor electric, între apăsarea butonului de pornire a pompei și greutatea apei extrase din fântână nu mai există o relație de proporționalitate. Pentru a înțelege și respectiv a folosi un astfel de sistem de alimentare cu apă, gândirea liniară devine inutilizabilă. Ea trebuie înlocuită cu gândirea neliniară.

Schimbând planul forțelor, în administrația publică există un mod preponderent o gândire liniară deși **majoritatea proceselor sunt neliniare**. Neînțelegerea acestui fapt conduce în

mod necesar la proasta organizare a serviciilor pentru populație și respectiv la o folosire **ineficientă** a timpului. Totodată, interminabilele șiruri de așteptare la casele de plată a taxelor și impozitelor sau la obținerea unor aprobări de la diferitele birouri din primărie demonstrează imposibilitatea rezolvării eficiente a problemelor neliniare folosind modele de gândire și de comportament liniare.

Modele deterministe

Ca și modelele liniare, modelele deterministe au dominat secolele precedente și au contribuit în mod esențial la progresul științelor și dezvoltarea tehnologică. Aspirația omului pentru **stabilitate și siguranța zilei de mâine** a condus în mod nemijlocit la dezvoltarea modelelor deterministe, care au la bază ideea că fenomenele și procesele din natură și din universul tehnologic se produc pe baza unor **legi fundamentale deterministe**. Aceasta înseamnă că, în aceleași condiții de mediu și pentru aceiași parametri valorici, fenomenele se produc întotdeauna la fel.

Pentru a ilustra cum acționează un model de gândire determinist să considerăm un experiment simplu, cu două corpuri aflate la temperaturi diferite care sunt puse în contact direct. Rezultatul este întotdeauna același: căldura se transferă de la corpul cu temperatura mai ridicată la corpul cu temperatura mai scăzută. Deoarece acest lucru este valabil în orice situație și orice secol al istoriei umane, modelul de gândire corespunzător a fost folosit în mod eficient la construcția caselor, la confecționarea îmbrăcăminții, la realizarea echipamentelor termice industriale, precum și a instalațiilor și aparatelor frigorifice și de climatizare folosite din ce în ce mai mult.

Modelele deterministe se construiesc în școală, prin aproape întreg curriculum administrat elevilor și studenților. Rigoarea matematicii și a gramaticii, legile din fizică și din chimie, existența până nu de mult a manualelor unice și a adevărilor unice, toate au contribuit și continuă să contribuie la formarea modelelor de gândire deterministe.

De modelele deterministe putem însă vorbi și în alte domenii de activitate. Să ne gândim, de pildă, la **mersul trenurilor**. Presupunând că totul se întâmplă așa cum se prezintă în orarul trenurilor de călători, mersul trenurilor reprezintă într-adevăr un rezultat tipic pentru gândirea deterministă. Nu numai orele de plecare a trenurilor au importanța lor, dar și conexiunile care se fac pentru diferite destinații din țară și din străinătate. Totul este programat și respectat pentru un întreg an de zile. De aici decurge și puterea modelului de gândire determinist în **reglementarea și progamarea** unor activități sociale, în mod eficient și sigur.

Un alt domeniu de interes practic pentru folosirea gândirii deterministe o constituie **circulația rutieră** pe drumurile publice. Pentru evitarea accidentelor de circulație și ordonarea traficului rutier, în fiecare țară au fost elaborate **reglementări** care sunt obligatorii pentru toți conducătorii de automobile. Pentru a impune respectarea acestor reglementări, legile prevăd o serie de penalizări, a căror aplicare este asigurată de agenții de circulație. Circulația rutieră este un proces tipic de **management determinist** aplicat unor **evenimente aleatoare**.

Modelele de gândire deterministe sunt **modele dinamice cu rezultate anticipate** pe baza unor legități sau reglementări de natură statică. Tocmai existența acestui paradox conduce la certitudinea rezultatelor și respectiv, la crearea acelui sentiment de

securitate și siguranță pentru ziua de astăzi, dar mai ales pentru cea de mâine.

Ca și modelele liniare, modelele de gândire deterministe sunt foarte mult folosite în administrația publică. Ele conferă organizației **rigurozitate și disciplină a muncii**, iar cetățenilor care beneficiază de activitatea organizației le conferă certitudine și stabilitate. Afirmatia este valabilă însă numai pentru țările cu grad superior de civilizație, în care administrația publică își exercită cu responsabilitate atribuțiile.

Managementul a beneficiat întotdeauna de pe urma acestor modele deterministe, deoarece cu ajutorul lor se creează structuri funcționale care evoluează stabil și sigur. Modelele deterministe sunt folosite pentru a reduce **entropia sistemelor** și respectiv, pentru a crește **gradul de control** al funcționării acestor sisteme.

Modelele deterministe nu trebuie însă folosite în mod exclusivist, mai ales în acele domenii în care procesele au o natură aleatoare. Ele conduc în mod necesar la birocrăție și rutină, la ineficiență și erodarea progresivă a motivației.

Modele aleatoare

Poate că modelul aleator cel mai cunoscut este **prognosticul meteorologică**. O urmărim în fiecare seară la radio sau la televizor ca să știm ce ne așteaptă a doua zi și respectiv, cum să ne îmbrăcăm. Deși s-a întâmplat de atâtea ori să purtăm umbrela cu noi degeaba, să ne îmbrăcăm mai gros decât a fost nevoie sau să constatăm că frigul de afară a depășit așteptările noastre, continuăm să urmărim aceste prognoze meteo.

Spre deosebire de modelele deterministe de gândire, modelele aleatoare au la bază ideea că evenimentele nu se produc

cu certitudine, ci cu o **anumită probabilitate**. Cu cât valoarea probabilității este mai mare, cu atât șansele de a se produce evenimentul respectiv sunt mai mari și noi avem o anumită garanție. De exemplu, dacă probabilitatea ca mâine să plouă este de 90%, suntem aproape siguri că va ploua. Dacă valoarea acestei probabilități este de numai 5%, nici măcar nu ne mai ostenim să luăm umbrela cu noi.

Modelul de gândire aleatoare este un **model general** față de care gândirea deterministă apare ca un **caz particular**, la limită, când probabilitatea producerii unui eveniment este egală cu unitatea, respectiv este certă. În cazul modelului determinist evenimentele se produc sau nu se produc, iar în cazul producerii lor există o certitudine bazată pe legi sau pe reglementări. În cazul gândirii aleatoare evenimentele se produc sau nu se produc, dar regulile de inferență ale modelului nu conferă certitudine producerii lor. Mai mult chiar, evenimentele se pot **condiționa** între ele, astfel încât probabilitatea de producere este rezultatul unor combinații de probabilități elementare. Să ne gândim, de exemplu, la calitatea vinului produs într-o anumită zonă a țării. Aceasta depinde în primul rând de calitatea strugurilor recoltați, care depinde la rândul ei de atâtea alte condiționări.

Modelele de gândire aleatoare sunt mult mai dificil de construit și mai ales, de implementat, în raport cu modelele deterministe, deși natura și societatea umană generează evenimente aleatoare și nu deterministe. Dificultatea provine și din tendința noastră de a asocia probabilităților conotații **subiective**, respectiv de a include în sistemul valoric de referință al modelului de gândire aleator proiecțiile câmpului nostru motivațional.

Folosirea modelelor de gândire aleatoare este extrem de utilă în acele domenii de activitate în care se produc **evenimente**

rare, dar cu consecințe importante asupra societății. În această categorie de evenimente rare intră calamitățile naturale, accidentele aviatice, accidentele din industria chimică și accidentele nucleare.

Managementul modern are nevoie de modele de gândire aleatoare, pentru a crește **șansele de succes**. Procesele de selecție a personalului, de motivare a lui sau de echilibrare a puterii formale cu cea informală dintr-o organizație nu sunt procese deterministe, ci aleatoare. Rezultatele acestor procese nu sunt evenimente certe. De asemenea, managementul calității are la bază o serie de metode statistice cu care operează și care fac modelele de gândire să fie aleatoare.

Managementul strategic operează, practic, numai cu modele aleatoare, deoarece **crearea de strategii** pe termen lung se face luând în considerație parametri interni ai organizației, care au variații diferite în timp și care nu pot fi estimați cu certitudine. Tocmai în aceasta constă secretul managementului strategic, în abordarea unor modele cât mai apropiate de condițiile reale ale vieții și de evaluare cât mai bună a probabilităților asociate diferitelor evenimente în evoluția lor dinamică. Totodată, modelele aleatoare iau în considerație și posibilitatea apariției unor **evenimente complet noi**, dar care pot fi anticipate. În acest sens, modelele aleatoare se combină foarte bine cu **modelele inovatoare**, care au ca scop generarea de noi soluții.

Importanța modelelor aleatoare pentru administrația publică este foarte mare întrucât evenimentele elementare sociale cu care aceasta operează sunt evenimente aleatoare.

Sumar

- Modelele de gândire liniare sunt cele mai răspândite modele de gândire și de acțiune. Ele au impregnat atât de mult viața noastră încât le considerăm ca fiind normale.
- La dezvoltarea gândirii liniare a contribuit foarte mult educația școlară și studiul științelor exacte și ale naturii. La baza modelelor de gândire liniare a stat principiul suprapunerii efectelor.
- Sistemul democratic permite o valorificare excelentă a gândirii liniare, întrucât un vot este egal cu un alt vot, indiferent de cei care votează.
- Gândirea liniară a devenit, datorită simplității ei, cel mai folosit model de gândire în administrația publică. Folosită în mod excesiv, gândirea liniară contribuie la dezvoltarea birocrăției și la generarea unei culturi instituționale mediocritare.
- Gândirea neliniară este superioară celei liniare și conduce la erori de aproximare cognitive, care pot fi făcute foarte mici. Este gândirea specifică mediilor intelectuale și culturale.
- Gândirea neliniară permite afirmarea valorilor și realizarea efectului de sinergie, respectiv obținerea unui rezultat care depășește calitativ și cantitativ suma componentelor luate în considerație.
- Majoritatea evenimentelor și proceselor cu care operează administrația publică sunt neliniare. De aici decurge și importanța renunțării la gândirea liniară și respectiv, la implementarea unor modele de gândire neliniare.
- Modelele de gândire deterministe operează cu evenimente certe și cu legi fundamentale deterministe. Pentru aceleași condiții inițiale și funcționale, modelele de gândire deterministe ne asigură că se obțin aceleași rezultate.

- Educația școlară, rigoarea matematicii și a gramaticii, legile din fizică și din chimie, existența până nu demult a manualelor unice și a adevărilor unice, toate au contribuit și continuă să contribuie la formarea modelelor de gândire deterministe.
- Modelele de gândire deterministe sunt modele dinamice cu rezultate care pot fi anticipate pe baza unor legități sau reglementări de natură statică. Tocmai existența acestui paradox conduce la certitudinea rezultatelor și respectiv, la crearea aceluși sentiment de siguranță pentru ziua de mâine.
- Spre deosebire de modelele deterministe, modelele de gândire aleatoare au la bază ideea că evenimentele nu se produc cu certitudine, ci cu o anumită posibilitate.
- Modelul de gândire aleatoare este un model general, față de care gândirea deterministă apare ca un caz particular, la limită, când probabilitatea producerii unui eveniment este egală cu unitatea.
- Modelul de gândire aleatoare este fundamental pentru managementul strategic, deoarece permite generarea de soluții și evaluarea șanselor de succes.

Întrebări

1. Care sunt caracteristicile definiției ale gândirii liniare?
2. Explicați succesul modelului de gândire liniară.
3. Explicați conexiunile existente între administrația publică și modelul de gândire liniară.
4. Care sunt caracteristicile definiției ale gândirii neliniare?
5. În ce constă superioritatea gândirii neliniare în raport cu gândirea liniară?

6. Care sunt domeniile de maxim interes în folosirea modelelor de gândire neliniare.
7. Care sunt caracteristicile definiției ale gândirii deterministe?
8. Prin ce se deosebește gândirea deterministă de gândirea statică?
9. Ce fel de legi are la bază gândirea deterministă?
10. Care sunt caracteristicile definiției ale gândirii aleatoare?
11. Care sunt raporturile funcționale între gândirea aleatoare și gândirea deterministă?
12. În ce condiții gândirea entropică poate fi și aleatoare?

Aplicații

1. Studiați principalele cotidiene timp de o săptămână și identificați cele patru modele de gândire funcțională.
2. Studiați câteva manuale de școală și identificați cele patru modele de gândire funcțională.
3. Alegeți trei domenii de activitate socială diferite. Arătați care dintre modelele de gândire prezentate în acest modul se folosesc cu preponderență. Arătați care sunt avantajele și respectiv, dezavantajele folosirii lor.
4. Construiți o strategie de implementare a gândirii neliniare în educația școlară.

MODULUL 3

MODELE DE GÂNDIRE GENERATIVE

Obiecte de studiat

Scopul acestui modul este de a explica modelele de gândire generative, modele capabile de a genera soluții într-un spectru larg de originalitate. După studierea acestui modul și respectiv, după realizarea aplicațiilor de la sfârșitul modulului, veți putea:

- să explicați care sunt elementele caracteristice modelelor generative, în comparație cu modelele de gândire precedente
- să definiți modelul de gândire inteligentă
- să definiți modelul de gândire creatoare
- să definiți modelul de gândire strategică
- să explicați care sunt limitele de aplicabilitate ale modelelor de gândire inteligente și creatoare
- să demonstrați superioritatea gândirii strategice în raport cu celelalte modele de gândire.

Modele inteligente

S-ar putea ca sintagma de **gândire inteligentă** să pară forțată, deoarece fiecare model de gândire înglobează o anumită inteligență. Gândirea însăși nu poate exista fără inteligență, indiferent de gradul ei de manifestare. Cu toate acestea vom folosi această sintagmă pentru a evidenția rolul jucat de inteligență în modul nostru de gândire și acțiune. Modelele inteligente pun accentul pe contribuția intensivă a inteligenței în **optimizarea**

resurselor de gândire și în folosirea eficientă a bazei de cunoștințe, astfel ca soluțiile obținute să fie dintre cele mai performante.

Modelele inteligente generează soluții din **mulțimea soluțiilor posibile și existente**. În interpretarea noastră, modelele inteligente nu creează soluții noi, inexistente în spectrul soluțiilor posibile, ci oferă cele mai bune soluții dintre cele existente deja. Scopul acestui modul nu este să elaborăm o teorie a inteligenței, ci să folosim sintagma de gândire inteligentă pentru a evidenția **capacitatea** unei persoane de a formula cele mai bune soluții pentru o problemă dată. Spunem că o soluție este inteligentă atunci când ea oferă un avantaj net în comparație cu celelalte soluții. Acest avantaj poate fi de calitate, de eficiență sau de timp.

Pentru a ilustra această caracteristică fundamentală a gândirii inteligente să reamintim una dintre întâmplările de la Menlo Park, legată de viața celebrului Edison. Se lucra intens la găsirea unei forme geometrice cât mai funcționale a becului electric, în sensul de a permite funcționarea lui în timp cât mai îndelungat. Aceasta însemna să se dimensioneze bulbul de sticlă astfel încât căldura degajată de filament să poată fi evacuată cât mai rapid spre exterior. Împărțită în probleme mai simple, problema inițială a condus la nevoia de a evalua volumul de aer conținut de bulbul de sticlă, în condițiile în care se testau bulbi de sticlă cu geometrii variate și foarte complicate. Calculele matematice erau laborioase și durau prea mult pentru ritmul în care se desfășurau celelalte activități.

Edison a renunțat la aceste calcule și a oferit o soluție ușoară de simplă și eficientă. El a umplut bulbul de sticlă cu apă, pe care a turnat-o apoi într-un cilindru gradat în unități de volum. Elementele cognitive elaborării acestei soluții erau cunoscute și disponibile pentru toți cei care lucrau în laborator. Metoda de

măsurare cu cilindru gradat era, de asemenea, cunoscută. A fost însă nevoie de o gândire inteligentă pentru a oferi o soluție net avantajoasă față de toate celelalte soluții posibile pe care le găneau colaboratorii lui Edison.

Spre deosebire de toate celelalte modele de gândire prezentate anterior, gândirea inteligentă funcționează ca un **sistem adaptabil**. Aceasta înseamnă că baza de cunoștințe a modelului de gândire inteligentă este **dinamică și adaptativă**.

Este dinamică în sensul că se poate modifica în timp nu numai prin îmbogățire, așa cum se poate întâmpla și în alte cazuri prezentate anterior, dar se și poate **restructura** în timp. Restructurarea cunoștințelor se face pentru adaptarea modelului de gândire prin **integrarea experienței**. În acest sens, unii specialiști consideră inteligența ca fiind capacitatea de utilizare a experienței proprii în adaptarea la împrejurări noi, iar Piaget sublinia importanța funcției de adaptare a inteligenței.

În timp ce pentru baza de cunoștințe este importantă adaptarea ei permanentă prin îmbogățire și restructurare, pentru regulile de inferență este importantă **puterea lor combinatorică**. Aceasta este principala cale de generare a soluțiilor posibile. Cu cât crește numărul soluțiilor posibile, cu atât cresc șansele obținerii unor răspunsuri dintre cele mai eficiente și mai bune din punct de vedere calitativ. De fapt, testele de inteligență explorează îndeosebi această putere combinatorică. Dacă pentru o problemă dată o persoană dotată cu o gândire inteligentă medie oferă 2-3 soluții, o persoană într-adevăr inteligentă poate oferi 20-30 de soluții posibile. În aceste condiții, șansa găsirii celei mai bune soluții crește semnificativ. Subliniem încă o dată faptul că toate aceste soluții au elemente cunoscute și nu implică invenții sau inovații. Revenind la experiențele lui Edison și la soluția oferită de el pentru evaluarea volumului de aer din bulbul de sticlă al unui

bec electric, el nu a creat nimic nou și nu a inventat nici un aparat pentru măsurare, ci a folosit o foarte cunoscută metodă de măsurare a volumelor de lichid cu ajutorul unui cilindru gradat.

În viață sunt situații limită, când soluția unei probleme trebuie dată practic instantaneu, în secunde sau fracțiuni de secunde. În acest context, când marea majoritate a oamenilor rămân practic blocați de evenimentele produse, oamenii inteligenți găsesc soluții. În situații limită, de supraviețuire, când timpul devine restricția cea mai importantă, **generarea de soluții** este vitală și nu eficiența lor. Astfel de situații apar frecvent în accidente rutiere, în accidente de navigație maritimă și aerospațială, precum și în cazul accidentelor din industrie cu potențial de risc ridicat. Instrucția și antrenamentul pot contribui în acest context la simularea elementelor cognitive și atitudinale de experiență și la integrarea lor în baza de cunoștințe și respectiv, în mulțimea regulilor de inferență.

Intenția noastră de a contura gândirea inteligentă în zona soluțiilor cunoscute este pur metodică. În realitate, inteligența integrează și elemente de creativitate, după cum și creativitatea integrează elemente de inteligență. Uneori, este chiar foarte greu să distingi între valorificarea inteligenței a experienței și contribuția creativității în generarea soluțiilor. Această zonă de interferență a fost numită de specialiști **gândirea laterală**. Principala caracteristică a acestui model de gândire este de a genera cât mai multe soluții posibile, pentru a crește baza de selecție a celor mai bune.

Revenind la gândirea inteligentă, trebuie să subliniem că rolul ei este nu numai de a genera soluții eficiente, dar și de a avea modele de comportament inteligente care să contribuie la implementarea soluțiilor. Dacă am rămâne doar la enunțarea unei soluții nu am realizat nimic. Succesul gândirii inteligente este

asigurat tocmai de implementarea soluției și crearea condițiilor necesare pentru obținerea obiectivelor propuse. Din acest punct de vedere, gândirea inteligentă este mai puternică decât gândirea creatoare, la care accentul se pune pe elementele de inovare și de invenție.

Gândirea inteligentă este prin excelență o **gândire dinamică, cu ingrediente de gândire aleatoare**. Pentru manageri și management, dezvoltarea unei gândiri inteligente este esențială atât în elaborarea strategiilor, cât și în implementarea lor, asigurând eficiență în procesul de management al schimbării.

Modele creatoare

Gândirea creatoare se deosebește de toate celelalte modele de gândire prin accentul pe care îl pune pe **elementele de noutate** ale soluțiilor. Ea este complementară gândirii inteligente, deși există o zonă de interferență greu de definit, dar ușor de acceptat.

Soluțiile generate de gândirea creatoare **exploarează necunoscutul**, propunând abordări originale, cu un conținut variabil de noutate care le proiectează în gândirea convențională în spectrul dintre inovație și invenție. Creatorii au această putere intelectuală și artistică de a căuta soluții acolo unde oamenii de rând nu știu sau nu cutează să caute. Creatorii au această putere de a ieși din procedurile prestabilite și din gândirea standardizată.

Modelele creatoare pot genera și soluții neadecvate sau necesare, dar acesta este un risc infinit de mic în comparație cu avantajele pe care le încorporează soluțiile noi, care nu au fost gândite de alții. De altfel, putem afirma fără a greși prea mult că întregul progres al omenirii nu ar fi fost posibil fără existența și folosirea modelelor creatoare de gândire. Universul tehnologic în care trăim și fără de care viața noastră ar fi practic lipsită de sens

este un produs al cutezanței creatoare a omenirii, al performanței acestor modele de gândire creatoare.

Gândirea creatoare este prin excelență **dinamică, aleatoare și neliniară**. Componenta ei care se manifestă printr-o neliniaritate puternică este **inspirația**. De fapt, inspirația poate fi considerată o componentă fundamentală a creativității, deoarece fără inspirație nu pot fi concepute soluțiile originale. Ea poate fi considerată un fel de masă critică a procesului de inovare, care să producă și să asigure reacția în lanț a soluției. Edison spunea deseori că în munca de creație 99% este transpirație și numai 1% este inspirație. A uitat însă să sublinieze faptul că fără acest 1% de inspirație modelul de gândire nu mai este creator, iar transpirația în sine este necesară, dar nu și suficientă.

Managementul modern și în mod deosebit managementul strategic nu poate fi conceput fără participarea directă a modelelor inteligente și a celor creatoare, care se completează reciproc într-un mod fericit. În management, modelul creator participă nu numai la elaborarea soluției dar și **la implementarea ei**. Aceasta înseamnă o analiză atentă a obstacolelor posibile în calea implementării soluției și înlăturarea lor. O soluție posibilă, care din variate motive nu poate fi implementată nu are valoare pragmatică.

Managementul strategic folosește foarte mult modelele creatoare pentru a obține strategii care să conducă la realizarea avantajelor competitive în mediul concurențial al afacerilor. Și cum acest mediu are o dinamică foarte puternică, modelele creatoare sunt singurele care pot genera pentru noile condiții și poziții ale competitorilor **soluții viabile** care să asigure nu numai supraviețuirea, dar și succesul organizației.

Aparent, administrația publică reprezintă un domeniu de implementare a mecanismelor și deciziilor legislative, fapt ce

crează o cultură instituțională bazată îndeosebi pe modele de gândire statice, liniare și deterministe. Într-un astfel de mediu intelectual și instituțional, modelele de gândire creatoare sunt de obicei respinse. Soluțiile **originale** sunt privite cu **suspiciune**, iar cei care încearcă să schimbe ceva prin promovarea elementelor de noutate sunt marginalizați sau chiar penalizați.

Și totuși, administrația publică este mai mult decât o muncă de rutină și o structură statică în timp, fapt ce impune abordări moderne oferite de managementul strategic. În acest context, modelele de gândire creatoare sunt necesare și contribuie în mod direct la generarea unor soluții eficiente prin originalitatea lor, care permit organizațiilor non-profit și administrației publice să se adapteze continuu la cerințele unui mediu extern dinamic și pretențios.

Modele strategice

Gândirea strategică este un produs al armonizării gândirii inteligente cu gândirea creatoare. Aceasta înseamnă că, de fapt, la bază stau modelele de gândire dinamice, entropice, neliniare și aleatoare, cu accentul pus pe neliniaritate și creație. Aceste modele de gândire se pot combina în proporții diferite, dar rezultatul final trebuie să se caracterizeze prin existența unui **efect sinergetic** și **deschiderea spre creativitate**. Totodată, gândirea strategică operează în timp, pe perioade de timp de 3-5 ani sau chiar mai mari, de 5-10 ani.

Indiferent de perioada istorică la care ne-am putea referi, marile companii sau organizații administrative și-au dezvoltat o cultură instituțională proprie, menită să contribuie la succesul acestora. De cele mai multe ori, aceste culturi pun accentul pe **logică, raționalitate și conformitate**. Astfel, se asigură succesul

organizației măsurat în termeni de eficiență economică și de stabilitate instituțională. Dar este un succes proiectat pe termen scurt. Pe termen mediu și lung, mediul extern organizației în cauză se schimbă foarte mult și atunci apar probleme de **adaptare dinamică** și de elaborare care să asigure avantaje competitive. Pentru a face față acestor cerințe, modelul de gândire folosit trebuie să conțină o puternică componentă creatoare.

Generarea strategiilor nu se poate face folosind metode de analiză statică și liniară, ci apelând la metode neliniare, entropice și aleatoare, simultan cu declanșarea creativității. Marii strategi ai lumii, ca de altfel și marii artiști sau inventatori au stăpânit în mod eficient metodele raționale de analiză, dar au generat soluții creatoare bazându-se pe **capacități intelectuale indefinibile și intangibile**. Gândirea strategică este, deci, prin însăși natura sa, o gândire creatoare care poate genera soluții noi, cu ținte plasate nu în prezentul static, ci în viitorul dinamic.

Gândirea strategică generează strategii și construiește mecanisme adecvate de implementare a lor, prin evaluarea avantajelor competitive, a riscurilor asociate și a obstacolelor care există deja sau care pot să apară în procesul de implementare. Prin aceste strategii, organizația își propune o dezvoltare coerentă și stabilă, prin transformarea elementelor de slăbiciune și ineficiență în puncte forte și prin transformarea unor amenințări venite dinspre mediul exterior în oportunități.

Istoric vorbind, gândirea strategică s-a dezvoltat și remarcat pe câmpul de luptă al marilor bătălii armate. Conceptul de strategie a fost pentru multă vreme aproape sinonim cu **strategia militară**, iar despre marii strategi ai lumii învățăm din cărțile de istorie. Astăzi, gândirea strategică a depășit granițele artei militare și a pătruns puternic în business, în elaborarea programelor guvernamentale, precum și în viața organizațiilor

non-profit și a administrației publice. Practic, gândirea strategică a pătruns în toate domeniile vieții economice, politice și sociale, atât la nivel macro cât și micro. De aici decurge și importanța cunoașterii modelului de gândire strategică.

Abordarea gândirii strategice se poate face numai prin schimbarea sistemului de referință al evenimentelor și proceselor. În spațiu, fenomenul de **globalizare** a activităților economice, politice și sociale conduce la acceptarea unui sistem de referință care să includă, efectiv, toate țările de pe mapamond. În timp, gândirea strategică nu mai operează cu trecutul și prezentul, ci cu **viitorul**. Perspectiva spre viitor se dimensionează corespunzător strategiilor construite. De obicei, proiecția se face pe o perioadă de 3-5 ani sau 5-10 ani, în funcție de obiectivele strategice propuse și de anvergura organizației la care ne referim. Pentru o întreprindere mică sau pentru administrația unei școli ne putem gândi la o perioadă de 3-5 ani, în timp ce pentru o mare companie transnațională sau primăria unui mare oraș vom lua o proiecție de 5-10 ani.

Proiectarea strategiilor în timp nu se face pe perioade exclusive, ci pe un **continuum**, astfel ca să se permită adaptarea permanentă a acestora la noile cerințe și posibilități. Să considerăm, de exemplu, strategia de realizare a unui sistem informatic, performant într-o universitate, pe baza unui grant cu Banca Mondială sau a unui program Phare. Proiecția în timp este de 4 ani. Pentru organizarea licitației se elaborează un caiet de sarcini în care se prevăd principalele clase de echipamente și caracteristicile acestora. Dacă nu se abordează o gândire strategică în elaborarea acestui program există riscul ca în al 4-lea an de derulare a programului să se folosească soluții și echipamente deja învechite moral. Gândirea strategică oferă deci soluții flexibile și adaptabile în timp.

Sumar

- Modelele de gândire prezentate în acest modul sunt modele complexe, care au la bază modelele primare expuse în modulele precedente, în diferite combinații.
- Modelele inteligente generează soluții din spectrul soluțiilor posibile, care există deja într-un alt context sau un alt aranjament. Aceste modele oferă cele mai bune soluții prin optimizarea resurselor de gândire și valorificarea optimă a experienței acumulate.
- Baza de cunoștințe a modelelor inteligente este adaptativă în timp și integrează dinamic experiența personală sau organizațională.
- O soluție este inteligentă atunci când ea oferă un avantaj net în comparație cu celelalte soluții. Acest avantaj poate fi de calitate, de eficiență sau de timp.
- Gândirea inteligentă are la bază modelele de gândire dinamice, neliniare și aleatoare.
- Gândirea creatoare generează soluții noi care explorează necunoscutul, propunând abordări originale cu un conținut variabil de noutate.
- Gândirea creatoare implică inteligență, după cum și gândirea inteligentă nu poate fi concepută fără o componentă creatoare.
- Gândirea creatoare este prin excelență dinamică, aleatoare și neliniară. Componenta ei care se manifestă printr-o neliniaritate puternică este inspirația.

- Atât gândirea inteligentă cât și gândirea creatoare se caracterizează nu numai prin capacitatea de a genera soluții superioare față de alte metode de gândire, dar ele participă și la implementarea acestor soluții.
- Gândirea strategică este un produs al armonizării gândirii inteligente cu gândirea creatoare, cu proiectarea soluțiilor pentru un viitor imediat de 3-5 ani sau chiar mai îndepărtat, de 5-10 ani.
- Gândirea strategică este complexă, integrând în proporții diferite modelele de gândire dinamice, neliniare și entropice, cu un puternic efect sinergetic și cu o largă deschidere spre creativitate.
- Gândirea strategică a depășit de mult granițele artei militare, devenind un model de gândire care se promovează în aproape toate domeniile de activitate economică, politică și socială.

Întrebări

1. Ce este gândirea inteligentă, în contextul prezentat în acest modul?
2. Care sunt modelele de gândire elementare care stau la baza gândirii inteligente?
3. Ce este gândirea creatoare, în contextul prezentat în acest modul?
4. Care sunt modelele de gândire elementare care stau la baza gândirii creatoare?
5. Care sunt elementele comune și respectiv, elementele specifice care diferențiază gândirea inteligentă de gândirea creatoare?

6. Care este înțelesul expresiei “spectru al soluțiilor posibile și existente”?
7. Ce este gândirea strategică?
8. Care sunt modelele de gândire elementare care stau la baza gândirii strategice?
9. Care sunt limitele de aplicabilitate ale gândirii strategice?

Aplicații

1. Studiați viața unor mari personalități și încercați să identificați elementele caracteristice ale gândirii inteligente.
2. Studiați istoria marilor descoperiri științifice și a marilor invenții tehnice și încercați să identificați elementele caracteristice gândirii creatoare.
3. Studiați viața unui mare strateg militar și a unui mare om de afaceri. Identificați elementele caracteristice gândirii strategice.
4. Analizați cei zece ani de tranziție ai României și scrieți un eseu de maximum 10-15 pagini referitor la strategiile economice și sociale care au operat în această perioadă istorică.

MODULUL 4

MANAGEMENTUL STRATEGIC

Obiective de studiat

Scopul acestui modul este de a-l introduce pe student în lumea managementului strategic. După studierea chestiunilor teoretice și realizarea aplicațiilor, veți putea:

- explica ce este managementul strategic
- demonstra nevoia de management strategic
- explica natura dinamică a managementului strategic
- identifica domeniile de aplicabilitate ale managementului strategic
- asocia capacitatea de schimbare a managementului strategic cu nevoia de reformă în administrația publică din România
- demonstra nevoia de a trece de la exercitarea unui management de conjunctură la implementarea unui management performant.

Ce este managementul strategic

Să ne imaginăm o corabie pe valurile Atlanticului, undeva între Europa și America. Dacă vremea este frumoasă și vântul bate cu o intensitate aproape constantă, fără să își schimbe direcția, echipajul poate naviga fără probleme și fără eforturi deosebite. O parte dintre membri echipajului se pot chiar odihni. Dacă începe însă furtuna, cu schimbări bruște ale intensității și direcției de acționare a vântului, cu valuri mari care se năpustesc asupra corabiei, echipajul intră integral în acțiune, iar conducerea corabiei se schimbă fundamental. Practic, se declanșează lupta cu

ostilitatea mediului înconjurător pentru supraviețuire, cu efortul de a se păstra direcția de navigație spre destinație. La declanșarea noilor forțe în mediul înconjurător s-au mobilizat forțele existente pe corabie pentru a realiza o stare de funcționalitate normală a navei. Generalizând, putem spune că echipajul și-a adaptat comportamentul la schimbările produse în mediul extern navei, astfel ca să se poată realiza un **echilibru dinamic** între forțele externe și cele interne.

Pentru a se putea realiza acest echilibru este nevoie ca echipajul împreună cu căpitanul corabiei să gândească dinamic, neliniar și aleator, respectiv, să fie capabili să folosească modele de gândire inteligente și creatoare. Un căpitan lipsit de experiența necesară și de o pregătire adecvată va sfârși în naufragiu, în timp ce un căpitan capabil să gândească **inteligent și creator** va găsi soluții să supraviețuiască furtunii și va asigura condițiile necesare ca nava să ajungă la destinație.

Să considerăm un alt exemplu. În perioada anilor 1950-1960 viața americană era dominată de folosirea bicicletelor produse de Schwinn Bicycle Company. În 1960, una din patru biciclete vândute pe piața americană era o bicicletă Schwinn. Această companie de fabricat biciclete a fost înființată în 1895 de către imigrantul german Ignaz Schwinn și a reușit prin calitatea deosebită a produselor să se dezvolte continuu până la a domina categoric piața bicicletelor din SUA. Pe la sfârșitul anilor 1980, compania a început să se clatine. Vânzările au scăzut dramatic, de la 1 milion în 1987 la 500000 în 1991. Procentul deținut pe piața americană a scăzut, de la 10% în 1983 la mai puțin de 4% în 1992. În perioada 1989-1992, compania a pierdut aproape 50 milioane de dolari. În această situație, Schwinn Bicycle Company a dat faliment în 1992.

O analiză atentă a acestei situații, când o companie de renume și cu un segment important al pieții de desfacere a bicicletelor dă faliment, conduce la constatarea că managementul de vârf al companiei a abordat un **model static de gândire**.

Schwinn nu a cheltuit bani pentru cercetare și dezvoltare, nu a considerat necesară explorarea unor noi modele de biciclete, nu a fost interesat în analizarea dinamicii cerințelor clienților și mai ales, nu a luat niciodată în serios competiția. Fiind pentru câteva decenii cei mai buni, au ignorat pur și simplu dinamica vieții, noile cerințe ale societății și nu au întreprins nici un efort pentru a se adapta mediului extern concurențial. Conducerea firmei obișnuia să spună cu multă emfază: “Noi nu avem concurență. Noi suntem Schwinn”. Și aceasta, în condițiile în care tehnologia a evoluat imens, iar apariția unor noi materiale cu proprietăți superioare celor folosite de Schwinn au permis altor companii cu management inteligent și creator să producă pentru piața americană biciclete de o nouă concepție, cu caracteristici geometrice și funcționale mult mai atrăgătoare.

Cele două exemple pot fi multiplicat cu exemple din alte domenii, dar cu aceleași evoluții. Ceea ce este comun acestor situații este **modelul de gândire**, adaptat de managementul de vârf al organizației respective. Modelele statice sau liniare pot oferi soluții, dar numai pentru un mediu înconjurător care rămâne în timp neschimbat. Pentru condiții externe care nu numai că evoluează în timp, dar se caracterizează printr-o **dinamică aleatoare și elemente noi sau imprevizibile**, singurul model de gândire eficient este **modelul strategic**, care are la bază gândirea inteligentă și respectiv, gândirea creatoare. Gândirea inteligentă este dinamică și asigură generarea celor mai bune soluții, care integrează și experiența anterioară a companiei. Gândirea creatoare ia în considerație elementele imprevizibile sau complet

noi cu care se confruntă compania în mediul extern concurențial și generează soluții inovative, cu un spectru larg de contribuții originale.

Managementul unei companii sau al unei organizații non-profit, care este capabil să funcționeze pe baza unei gândiri strategice este un **management strategic**. Indiferent de natura, dimensiunea sau funcționalitatea unei organizații, indiferent de raportul dintre forțele interne și cele externe organizației și respectiv, de dinamica forțelor externe, managementul organizației nu ființează și nu funcționează ca un **management strategic** decât dacă are la bază un **model de gândire strategică**. Abordarea oricărui alt model de gândire va genera atitudini și acțiuni care nu au eficiența și performanța gândirii strategice. De asemenea, abordarea oricărui alt model de gândire nu asigură proiecția în timp a dezvoltării organizaționale. Falimentul Companiei de biciclete Schwinn este un exemplu convingător de management bazat pe o gândire statică, liniară și deterministă, incapabilă să ofere soluții creatoare de adaptare a producției de biciclete la noile cerințe ale consumatorilor.

Definiții ale managementului strategic

Definirea managementului strategic se poate face punând accentul pe **modelul de gândire** cu care operează managementul, sau pe **strategiile** pe care urmează să le implementeze managementul. Noi am optat pentru prima variantă deoarece ea se apropie de esența procesului și evidențiază totodată performanțele posibile ale managementului strategic, în raport cu managementul bazat pe alte modele de gândire. Printr-o paralelă ideatică am putea considera deplasarea de la București la Paris cu avionul, cu trenul, cu automobilul, cu bicicleta etc. Fiecare **model de transport** prezintă o serie de avantaje și respectiv, dezavantaje

procesului de transport pe care îmi propun să îl analizez. Deplasarea de la București la Paris o pot concepe și sub forma unor posibile **strategii**, care iau în considerație și modelele de transport, dar în mod implicit și nu explicit. Analizarea acestor strategii și apoi implementarea celei mai adecvate dintre ele conduce, în final, la realizarea aceluiași scop, dar perspectiva întregului proces este alta.

În literatura de specialitate, definirea managementului strategic se face pornind de la conceptul de **strategie**. În antichitate, se numea **strategos** unul dintre cei zece magistrați supremi aleși pe o perioadă de un an de zile în Atena. Semnificația a fost apoi transferată conducătorului militar (**stratos** = armată, **egos** = conducător). Pe vremea lui Alexandru Macedon, acest concept se referea la capacitatea de a utiliza forța militară într-o confruntare și de a crea un sistem de guvernare. În timp, conceptul de strategie a evoluat sintetizând capacitatea sau arta de a conduce un război.

În **Webster's new collegiate dictionary** conceptul de strategie este definit ca fiind arta și știința folosirii forțelor politice, economice, psihologice și militare ale unei națiuni sau grup de națiuni pentru a construi suportul maxim de adaptare a politicilor de pace sau de război.

În domeniul managementului există numeroase definiții date conceptului de **strategie**. Mintzberg grupează aceste definiții existente în cinci structuri semantice: plan de acțiune, stratagemă, model de comportament, poziție și perspectivă. De exemplu, pentru prima grupă semantică, se poate lua în considerație definiția lui Quinn: "Strategia este un model sau plan, care integrează într-un tot coerent scopurile majore ale organizației, politicile și etapele acțiunii".

Pentru ultima grupă semantică se poate lua ca exemplu definiția lui Chandler: "Strategia constă în determinarea scopurilor și obiectivelor pe termen lung ale unei organizații și alocarea resurselor necesare pentru a le atinge". În același sens, putem considera și definiția lui Thompson: "Strategiile sunt mijloace în obținerea scopurilor, iar aceste scopuri sunt obiectivele organizației. Strategiile sunt căile de urmat și deciziile care se iau pentru ca organizația să atingă anumite puncte sau niveluri de succes".

Considerând clarificată definiția conceptului de **strategie**, se poate defini **managementul strategic** ca fiind acel proces managerial prin care se formulează și se implementează strategii. Evident, aceasta este o definiție operațională, care integrează semantic conceptele de management și strategie. Ea nu exclude alte definiții, care conțin și elemente descriptive sau prescriptive. De exemplu, conform lui David, managementul strategic este procesul prin care conducătorii determină direcția pe termen lung și performanțele organizației, asigurând realizarea unei formulări atente, a unei implementări corecte și a unei continue evaluări a strategiei.

Thompson consideră **managementul strategic** ca fiind procesul prin care o organizație: își determină scopul, obiectivele fundamentale și nivelul de realizare a lor; 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 acestor acțiuni și asigură condiții necesare pentru a modifica aceste acțiuni dacă este necesar; evaluează progresul realizat și succesul obținut. Schimbările pe care organizația le generează atât în mediul intern cât și în cel extern pot fi **graduale** sau **dramatice**. Organizația se poate dezvolta instituțional printr-o evoluție continuă sau prin salturi

revoluționare. De exemplu, dezvoltarea unei organizații prin creșterea numărului de angajați și diversificarea spectrului de servicii sau produse se face printr-un proces evolutiv, respectiv, printr-o creștere graduală. Dezvoltarea aceleiași organizații prin integrarea altor organizații sau prin schimbarea statutului de la național la transnațional, presupune momente de discontinuitate, care uneori pot fi, la scara organizației, considerate revoluționare.

Dacă încercăm să sintetizăm ideile expuse mai sus, putem concluda că managementul strategic este procesul prin care se generează și se controlează **schimbările strategice** ale unei organizații în scopul realizării unor obiective fundamentale. Dimensiunea **strategică** a managementului este asigurată de existența unei gândiri strategice și a unei culturi organizaționale favorabile schimbării și performanței într-un mediu extern concurențial.

Managementul strategic competitiv

Explicațiile și definițiile date până acum au avut în vedere **o singură organizație**, respectiv, echilibrul dinamic dintre ea și mediul extern ei. În realitate, organizațiile se află într-o continuă competiție, care influențează puternic managementul și comportamentul organizațional. Să considerăm, de exemplu, o fabrică de automobile. Succesul ei pe termen lung depinde nu numai de realizarea unui echilibru dinamic între managementul ei și mediul politic, economic, social și cultural extern ei, dar și de concurența pe care alte companii de automobile o fac, în zona respectivă. Această concurență poate fi controlată într-o anumită măsură printr-o serie de politici protecționiste, dar ea nu poate fi eliminată. Totodată, în condițiile globalizării activităților economice, competiția între fabricanții de automobile capătă dimensiuni și intensități noi, care generează presiuni formidabile asupra fiecărui competitor. Managementul strategic al fiecărui

fabricant de automobile trebuie să ia deci în considerație și această presiune a competiției și să ofere soluții care să țină seama și de strategiile celorlalți competitori.

Fenomenul competițional este prezent și în zona **organizațiilor non-profit**, deși la prima vedere această afirmație pare hazardată. Să considerăm, de exemplu, o fundație care și-a propus să strângă fonduri pentru a-i ajuta pe copiii supradotați să beneficieze de o educație școlară deosebită și de burse pentru a studia în străinătate. Dar aceasta nu este singura fundație care să strângă fonduri. Mai sunt multe altele, cu scopuri declarate la fel de nobile. Și atunci, considerând aceste fonduri posibile ca fiind limitate, obținerea lor de către o fundație sau alta depinde foarte mult de **strategia** fundației și de managementul ei. Atât la noi în țară cât și în străinătate sunt numeroase fundațiile care și-au propus scopuri umanitare laudabile, dar care nu au reușit să facă nimic datorită lipsei unei viziuni manageriale strategice și a realizării unui **avantaj competitiv** în raport cu celelalte fundații aflate în competiție.

Indiferent de domeniul de activitate, într-o competiție putem identifica cel puțin o organizație care se plasează într-un context avantajos.

Spunem că organizația respectivă are un **avantaj competitiv** în raport cu celelalte organizații. El se explică prin faptul că organizația respectivă a implementat **o strategie creatoare de valoare**, pe care celelalte companii nu o pot duplica sau imita pentru a obține aceleași beneficii. Importanța avantajului competitiv crește cu atât mai mult cu cât este mai durabil în timp. Reacția celorlalte organizații este de a imita strategia primei organizații și de a obține aceleași beneficii pentru investiția făcută. Dacă prima organizație nu gândește strategic și nu investește în

perfecționarea strategiei creatoare de valoare implementate, va pierde destul de repede avantajul competitiv obținut.

Elaborarea și implementarea unei strategii implică asumarea unui risc. Pentru un investitor, riscul este dat de incertitudinea care există asupra câștigurilor sau pierderilor economice asociate unei anumite investiții. Dacă se consideră mai multe investiții posibile cu valori comparabile ale riscului investițional, veniturile obținute se numesc **venituri medii**. Obținerea acestor venituri este la îndemâna mai multor organizații sau investitori, fapt ce face să le considerăm **medii**. Ele nu reprezintă medii aritmetice, ci valorile cele mai probabile pentru o anumită investiție și un anumit nivel de risc acceptat.

Un competitor inteligent și creator poate elabora și implementa o strategie care, la același nivel de risc cu celelalte strategii posibile, generează venituri suplimentare. Ele se numesc **venituri deasupra mediei** și conferă organizației care a produs această strategie un **avantaj competitiv**, în raport cu celelalte organizații aflate în competiție. Proiectat în timp, acest avantaj competitiv conferă organizației în cauză o **competitivitate strategică**.

În acest context competițional, **managementul strategic este procesul managerial prin care o organizație obține o competitivitate strategică și venituri deasupra mediei**. Această definiție include definițiile precedente bazate pe gândirea strategică și respectiv, pe elaborarea și implementarea strategiilor.

Domenii de aplicabilitate

Managementul strategic s-a dezvoltat în mediile **puternic conflictuale** sau **competiționale** în care supraviețuirea și succesul unei organizații depinde de realizarea unui **echilibru dinamic** între forțele interne și cele externe organizației și respectiv, de obținerea unei **competitivități strategice** în raport cu celelalte

organizații concurente. De exemplu, unul dintre domeniile cele mai dinamice, cu un nivel foarte ridicat al competiției, este domeniul tehnologiilor informatice. Realizarea unei competitivități strategice și menținerea ei cât mai mult timp constituie nu numai o performanță, dar și o condiție implicită a succesului.

În acest domeniu dominat în mod autoritar de firma IBM, geniul lui Bill Gates a făcut ca firma Microsoft să se dezvolte exploziv și să se impună tot mai mult. În 1992 se afla pe locul 14 în topul celor mai bogate firme din SUA, depășind cu mult firme consacrate. Practicând un management strategic agresiv, Microsoft urcă pe locul 5 în anul 1996 și respectiv, pe locul 3 în anul 1997, după coloșii Coca-Cola și General Electric.

Managementul strategic nu este un management implementat exclusiv în organizațiile generatoare de profit. El se poate aplica cu succes și **organizațiilor non-profit**, precum și **sistemelor de administrație publică**, în sensul creării unui climat de performanță și calitate în domeniul serviciilor oferite.

Pentru a exemplifica modul de aplicabilitate al managementului strategic într-un domeniu prin excelență non-profit, vom considera cazul universităților. În mod tradițional, **universitatea** a fost un tezaur de cunoștințe și o școală superioară de formare a elitelor intelectuale. În ultimii ani, învățământul a fost supus proceselor de **masificare** și **globalizare**, procese care au impus o serie de mutații structurale și funcționale universității. Creșterea aproape explozivă a numărului de studenți a condus totodată la apariția unor instituții de învățământ superior care și-au definit misiunea lor ca răspuns la noile solicitări și tendințe ale societății și nu ca un reflex la tradiția universitară.

Noul context competitiv în care se află universitățile determină o **redimensionare funcțională** a lor, astfel ca la

interfața dintre o universitate și mediul social, economic și politic în care se află să existe un echilibru dinamic. Acest **echilibru dinamic** constituie, de altfel, unul dintre obiectivele strategice ale procesului de reformă din învățământul nostru superior.

Redimensionarea funcțională a universităților conduce la ideea că ele devin ofertante de servicii pentru societate și, ca atare, ele se găsesc într-o competiție cu alți furnizori de servicii educaționale și de cunoștințe pentru obținerea resurselor financiare și umane necesare unei funcționări optime. Universitatea trebuie să-și dezvolte un comportament antreprenorial și un management strategic capabil să îi confere o **competitivitate strategică**. Universitățile Warwick din Marea Britanie și Twente din Olanda constituie exemple semnificative de universități antreprenoriale, cu rezultate incontestabile obținute prin implementarea managementului strategic.

Sumar

- Managementul unei companii sau al unei organizații non-profit, care este capabil să funcționeze pe baza unei gândiri strategice este un management strategic.
- În sens tradițional și militar, strategia se definește ca fiind arta folosirii forțelor politice, economice, psihologice și militare ale unei națiuni sau grup de națiuni, pentru a construi suportul maxim de adaptare a politicilor de pace sau de război.
- În domeniul managementului sunt numeroase definițiile date conceptului de strategie. Dar ele sunt în consens atunci când strategiile sunt considerate mijloace în obținerea scopurilor, iar aceste scopuri sunt obiectivele organizației. Strategiile sunt căile de urmat și deciziile care se iau pentru ca organizația să atingă anumite puncte sau niveluri de succes.

- Managementul strategic se poate defini ca un proces managerial prin care se formulează și se implementează strategii. În acest sens o organizație: își determină scopul, obiectivele fundamentale și nivelul de realizare a lor; 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 acestor acțiuni și asigură condiții necesare pentru a modifica aceste acțiuni dacă este necesar; evaluează progresul realizat și succesul obținut.
- Dimensiunea strategică a managementului este asigurată de existența unei gândiri strategice și a unei culturi organizaționale favorabile schimbării și performanței într-un mediu extern concurențial.
- O companie obține un avantaj competitiv atunci când implementează o strategie creatoare de valoare, pe care celelalte companii nu o pot duplica sau imita pentru a obține aceleași beneficii.
- Pentru un investitor, riscul este dat de incertitudinea care există asupra câștigurilor sau pierderilor economice asociate unei anumite investiții.
- Avantajul competitiv realizat de o organizație în raport cu alte organizații cu care se află în competiție, proiectat în timp, conferă organizației în cauză o competitivitate strategică.
- În context competițional, managementul strategic este procesul managerial prin care o organizație obține o competitivitate strategică și venituri deasupra mediei.
- Managementul strategic se poate implementa în orice organizație indiferent dacă aceasta are sau nu are ca obiectiv procedura de profit.

Întrebări

1. Care sunt cauzele care în timp au dus Compania de biciclete Schwinn la faliment?
2. Ce este strategia?
3. Cum se numește managementul strategic în funcție de modelele de gândire, prezentate în modulele precedente?
4. Cum se definește managementul strategic în funcție de conceptul de strategie?
5. Cum se definește avantajul competitiv?
6. Cum se definește competitivitatea strategică?
7. Ce semnificație au veniturile deasupra mediei?
8. Cum se definește managementul strategic într-un context competițional?
9. Care sunt domeniile de aplicabilitate ale managementului strategic?

Aplicații

1. Folosind informațiile de pe Internet, studiați evoluția în timp a unei companii și evidențiați elementele caracteristice ale managementului strategic.
2. Scrieți un eseu despre transformarea universității dintr-o entitate pasivă într-o entitate activă, cu comportament antreprenorial ca rezultat al implementării managementului strategic.
3. Găsiți șapte argumente în favoarea implementării managementului strategic în administrația publică și documentați argumentele găsite cu explicații și exemplificări.

MODULUL 5

VIZIUNEA, MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE STRATEGICE

Obiective de studiat

Scopul acestui modul este de a introduce dimensiunea programatică a managementului strategic, respectiv viziunea, misiunea și obiectivele strategice ale organizației. După studierea chestiunilor teoretice și a realizării aplicațiilor, veți putea:

- defini viziunea unei organizații
- defini misiunea unei organizații
- defini obiectivele strategice ale unei organizații
- explica diferența dintre viziunea și misiunea organizației
- explica elementele caracteristice ale obiectivelor strategice
- particulariza viziunea, misiunea și obiectivele strategice pentru un sistem de administrație publică.

Viziunea

Conceptul de viziune pentru o organizație se definește în zona de inefabil a managementului strategic, dar el operează prin oameni în zona pragmatică a lui. Viziunea unei organizații reprezintă o **stare ideală** proiectată în viitor și care configurează o posibilă și dezirabilă dezvoltare a organizației respective.

Viziunea presupune o gândire dinamică și capabilă să evalueze pe termen lung șansele reale de dezvoltare ale organizației. Nu oricine are această capacitate de a vedea în timp și de a consemna în viitorul virtual al organizației imaginea

acesteia. De aceea, nu orice dorință personală sau speranță împărtășită poate contribui la crearea unei viziuni.

Starbucks este o companie de cafea, înființată în orașul Seattle din statul Washington, din S.U.A. Compania are ca activități prăjirea și vinderea de cafea boabe, precum și prepararea cafelei și servirea ei în cadrul unor restaurante sau baruri mici, dar cu o atmosferă atrăgătoare și relaxantă. Starbucks este una dintre cele mai dinamice companii americane, având în 1996 peste 1000 de restaurante de cafea, numai în S.U.A.

În 1971, trei antreprenori din Seattle – Jerry Baldwin, Zev Siegel și Gordon Bowker – au înființat compania Starbucks, având ca singură activitate prăjirea și vinderea cafelei boabe. În 1982 este angajat Howard Schultz, în vârstă de 29 de ani. Un an mai târziu, Schultz se afla în Italia într-o deplasare de afaceri și a rămas uimit de numărul mare al barurilor unde italienii puteau servi cafea, de dimineața până seara târziu. A înțeles că este vorba de o anumită cultură a savurării cafelei, într-o atmosferă relaxantă și romantică. Și atunci a avut **viziunea** de a dezvolta în America o nouă cultură a băutului cafelei și a savurării aromei ei, într-o atmosferă atrăgătoare și relaxantă, cu prietenii sau răsfoind ziarele. Întors în Seattle, a propus proprietarilor Starbucks să se dezvolte și în sectorul micilor restaurante sau baruri, unde să se servească cafea, în stil italian. Proprietarii companiei nu a au înțeles nici viziunea lui Schultz și nici potențialul unui astfel de business. Schultz s-a retras de la Starbucks și și-a deschis propria firmă, denumită Il Giornale, în 1985. Succesul a fost imediat, iar Schultz a putut să deschidă noi restaurante, așa cum văzuse el în Italia. În 1987, el cumpără cu 4 milioane de dolari licența și numele companiei Starbucks și începe să se dezvolte într-un ritm uluitor. Viziunea lui a fost un adevărat generator de energie și curaj, de încredere și idei novatoare.

Am considerat acest exemplu pentru a sublinia două aspecte ale atitudii manageriale față de viziune: atitudinea de neîncredere și deci, de neacceptare a ei și respectiv, atitudinea de acceptare și promovare a ei. Totodată, exemplul considerat este convingător și sub aspectul transformării procesuale a unei viziuni într-un succes al organizației. Fără viziunea avută de Schultz în Italia, compania Starbucks ar fi rămas în granițele conceptuale ale celor trei fondatori. Faptul că ei s-au retras din afacere demonstrează clar incapacitatea lor de a înțelege și respectiv, de a da credit și vigoare viziunii propuse de Schultz. Pe de altă parte, succesul obținut în timp de Schultz demonstrează faptul că viziunea formulată de el a fost construită în mod realist și proiectată să producă rezultatele financiare scontate nu imediat, ci după un timp semnificativ pentru efortul de investiție și de dezvoltare a firmei.

O viziune bună, deci o viziune care să aibă succes trebuie să se caracterizeze prin următoarele elemente:

- Starea ideală care se proiectează în viitor trebuie să fie înrădăcinată în prezentul organizației.
- Creatorii acestei viziuni trebuie să conștientizeze dificultățile care vor fi întâmpinate și provocările la care este supusă organizația.
- Viziunea creată trebuie să genereze o atitudine de încredere în viitor și în posibilitățile organizației de a se dezvolta în sensul transformării viziunii propuse în fapte.
- Viziunea trebuie să fie rezultatul sinergic al muncii întregii echipe manageriale. În cazul firmelor mici, viziunea este atributul gândirii membrilor fondatori.
- O viziune bună oferă posibilitatea tuturor membrilor organizației să își identifice interesele și deci să-și

construiască motivația necesară pentru transpunerea ei în viață.

- O viziune bună este aceea care poate fi împărtășită de toți membrii organizației și nu numai de o parte a lor. Aceasta înseamnă ca ea să fie acceptată și să genereze idei și atitudini novatoare.

Existența sau crearea unei viziuni bune este o condiție intrinsecă dezvoltării oricărei organizații. Fără viziune, organizația este condamnată la stagnare, la involuție sau chiar la faliment, dacă operează într-un mediu puternic concurențial. O viziune bună se poate naște dintr-o dorință, dar nu se identifică cu ea, deoarece viziunea este un rezultat rațional al voinței de dezvoltare și de succes.

Misiunea

Misiunea unei organizații reprezintă rațiunea de a fi și de a crea valoare pentru societate. Ea sintetizează **legea existențială** a organizației și explicitează viziunea ei. Misiunea determină evoluția organizației în sensul transformării viziunii în realitate. În timp ce viziunea exprimă o stare ideală posibilă, misiunea exprimă o evoluție programatică spre această stare. Viziunea se concentrează pe imaginea **internă** a organizației și pe aspirațiile managementului de vârf, în timp ce misiunea se concentrează pe imaginea **externă** a organizației și pe determinanții sau factorii decizionali ai managementului. Pe scurt, misiunea unei organizații comunică **ce este** organizația respectivă și **ce vrea ea să facă** pentru această societate. O bună formulare a misiunii unei organizații trebuie să conțină trei elemente importante:

- o exprimare generală a **viziunii**

- o indicare a **valorilor fundamentale** pe care și le asumă managementul de vârf al organizației
- o articulare a **obiectivelor fundamentale** sau strategice ale organizației.

Aceste elemente trebuie să fie realiste și convingătoare atât pentru angajații organizației cât și pentru cei care sunt sau care pot fi clienții organizației. O misiune exprimată în termeni bombastici și fără acoperire nu pot decât să conducă la pierderea credibilității și, pe termen lung, la un declin al organizației care nu este capabilă să se ridice la nivelul misiunii asumate. De aici decurge și dificultatea formulării clare și convingătoare a misiunii.

Reflectând esența existențială a unei organizații, misiunea ei este stabilă în timp, constituind un **sistem referențial** pentru întreaga activitate a organizației respective. Pentru a putea ilustra aceste caracteristici ale misiunii unei organizații, vom considera câteva exemple din lumea businessului și a universităților.

Misiunea Companiei Maytag este: “Îmbunătățirea calității vieții în gospodăriile cetățenilor prin proiectarea, realizarea și vânzarea celor mai bune aparate electrice de uz casnic din lume”.

Misiunea Companiei de Electricitate a Municipiului Seattle din statul Washington, S.U.A. este: “Să fie compania privată municipală cea mai focalizată pe clienți, cea mai competitivă, eficientă, inovativă și responsabilă pentru protecția mediului, din S.U.A.”.

Pentru universități, formularea misiunii este oarecum diferită având în vedere faptul că ele sunt organizații non-profit, destinate generării și transmiterii de cunoștințe.

Pentru Universitatea Reading din Marea Britanie, misiunea formulată în Planul strategic 1996-2000 este următoarea: “Scopul fundamental al Universității este excelența în procesul de învățământ și de cercetare, într-un spectru foarte larg de discipline.

Ea își propune să obțină această excelență printr-un climat intern stimulativ intelectual atât pentru studenți cât și pentru profesori, climat care este sensibil la nevoile naționale și internaționale. Universitatea recunoaște necesitatea unui management eficient al tuturor resurselor ei, indiferent de unde provin ele”.

În planul strategic al Universității Deschise (The Open University) din Marea Britanie, pentru perioada 1998-2006, este formulată următoarea misiune: “Universitatea Deschisă este:

- **deschisă în raport cu oamenii** – oferind o admitere liberă în învățământul superior pentru un segment larg și divers de studenți și jucând rolul de lider în satisfacerea nevoilor de educație continuă;
- **deschisă în raport cu spațiile de învățământ** – oferind oportunități de studiu adulților la locul lor de muncă sau acasă, indiferent dacă ei rămân în aceeași localitate sau călătoresc în perioada studiilor prin Europa sau alte regiuni ale lumii;
- **deschisă în raport cu metodele** – folosind și dezvoltând metode specifice învățământului la distanță, inclusiv noile tehnologii informatice pentru a îmbunătăți eficiența și eficacitatea învățării și pentru a ajunge în casele studenților indiferent unde locuiesc aceștia;
- **deschisă în raport cu ideile** – fiind o comunitate academică vibrantă, dedicată expansiunii, progresului și împărtășirii cunoștințelor”.

În sfârșit, pentru frumusețea formulării, extragem din Planul strategic al Universității Westminster pentru perioada 1998-2003 viziunea și misiunea acestei prestigioase instituții de învățământ superior din Marea Britanie.

Viziunea Universității Westminster

“În noul mileniu, Universitatea Westminster va fi recunoscută pe plan național și internațional pentru:

- o înaltă calitate, accesibile dar provocatoare programe universitare și de cercetare, servicii de expertiză;
- o puternică motivație, angajare și atitudini profesionale din partea corpului profesoral și a studenților;
- climatul intelectual oferit ca suport pentru studenți și profesori;
- rolul educațional de lider în regenerarea Londrei;
- dezvoltarea de relații mutuale benefice cu industria și comerțul;
- experiența educațională deosebită oferită pentru mediul internațional “.

Misiunea Universității Westminster:

“Misiunea Universității este să ofere educație și cercetare la un înalt standard de calitate în context național și internațional pentru dezvoltarea intelectuală, socială și profesională a individului și pentru îmbogățirea economică și culturală a orașului Londra și a unor comunități mai largi”.

Analizând cu atenție exemplele date se pot evidenția atât starea ideală a organizației proiectată în viitorul imediat cât și determinarea organizației de optimizare a resurselor pentru a se putea obține ceea ce și-a propus. Oricât de generale ni s-ar părea aceste formulări, ele reflectă o atitudine fermă și creatoare, specifică gândirii strategice.

Obiectivele strategice

Managementul strategic este un proces orientat pe obiective majore, a căror realizare este proiectată în timp. Obiectivele strategice preiau din viziunea și misiunea organizației ideile și determinările fundamentale și condensează în ele întreaga **voiață** și **capacitate** a ei de dezvoltare și de împlinire, în contextul creării unei competitivități strategice.

Obiectivele sunt rezultate finale ale strategiilor dezvoltate și respectiv, ale activităților planificate. Ele definesc ce trebuie realizat și **când** evaluarea și cuantificarea lor devin posibile. Prin împlinirea acestor obiective strategice se consideră împlinită și misiunea organizației pentru proiecția de timp considerată.

Uneori, în locul termenului de **obiectiv** se folosește cel de **scop**. În timp ce obiectivul presupune o închidere, prin realizarea lui, termenul de scop sugerează o anumită deschidere datorită difuzivității lui semantice. De aceea se preferă folosirea termenului de obiectiv. Foarte important în evaluarea obiectivelor strategice este dezvoltarea unei metrici corespunzătoare. O metrică se poate obține direct dintr-un sistem de măsurare sau folosind o bază relațională de evaluare. Metricile de evaluare pot fi:

- **Metrici de calitate** – care măsoară cât de bine a fost realizată o anumită activitate sau un anumit obiectiv;
- **Metrici temporale** – care măsoară timpul necesar pentru realizarea unei activități sau obținerea unui obiectiv;
- **Metrici de cost** – care evaluează costurile de realizare a diferitelor activități sau obiective finale;
- **Metrici psihologice** – de evaluare a resurselor umane necesare pentru realizarea obiectivelor propuse.

Formularea obiectivelor strategice se face pe baza următoarelor recomandări:

- Obiectivele trebuie formulate în mod **clar**.
- Obiectivele trebuie să fie **acceptate**.

- Obiectivele trebuie să fie formulate în mod **realist**, pentru a putea fi **realizate**.
- Obiectivele trebuie să fie orientate spre **acțiune**.

Claritatea formulării obiectivelor strategice joacă un rol foarte important în implementarea lor. Dacă același obiectiv înseamnă lucruri diferite pentru diferite persoane din organizație, atunci implementarea obiectivului respectiv va întâmpina serioase dificultăți. Realizarea obiectivelor fundamentale nu este prerogativa exclusivă a managementului de vârf. La realizarea lor participă întreaga organizație sau o bună parte a angajaților ei. De aceea, obiectivele trebuie să fie astfel formulate încât să fie acceptate de toți cei care participă la realizarea lor.

Obiectivele strategice trebuie să fie flexibile pentru a putea interveni atunci când condițiile interne sau cele externe organizației se schimbă în timp. Trebuie să existe deci o marjă de acomodare sau de acceptare a schimbărilor, fără a schimba esența obiectivelor fundamentale.

Obiectivele strategice trebuie să fie realizabile, respectiv să se poată realiza. Formularea unor obiective prea ambițioase care nu pot să fie realizate parțial sau integral creează tensiuni și frustrări pentru cei din exteriorul organizației. Pe termen lung, producerea unor astfel de tensiuni și frustrări conduce la o demobilizare a angajaților și la blocarea gândirii creatoare. Pentru a-i motiva pe angajați trebuie să se demonstreze că se poate și că ei sunt chemați pentru a găsi soluțiile cele mai eficiente. Obiectivele strategice sunt destinații pe harta succesului organizației și deci ele trebuie să fie considerate ca fiind posibile, prin alegerea unor strategii corespunzătoare.

Pentru ilustrare vom prezenta în continuare obiectivele strategice care au fost propuse în Planul strategic al Universității Westminster din Londra, Marea Britanie, pentru perioada 1998-

2003. Este Planul strategic al universității pentru intrarea ei în noul mileniu. Obiectivele strategice sunt grupate tematic, fiecare obiectiv fiind detaliat apoi în cadrul Planului strategic. Noi vom prezenta numai formularea lor, fără detalierea structurală și funcțională care există în plan și care dă consistență și garanție că toate aceste obiective pot fi realizate.

Conducere și structură instituțională

- Să se continue funcționarea unei echipe manageriale puternice și să se implementeze o nouă structură managerială sub conducerea rectorului universității.
- Să se creeze și să se susțină o cultură instituțională și managerială responsabilă, care să-și propună obținerea celor mai bune rezultate în condițiile folosirii minime a resurselor.
- Să se întărească spiritul de responsabilitate și răspundere, împreună cu creșterea valorificării oportunităților.

Procesul de învățământ și de cercetare

- Să se realizeze evaluarea continuă a procesului de învățământ și cercetare, punându-se accentul pe calitate, inovare, marketing și folosirea eficace și eficientă a resurselor.
- Să se identifice în mod clar care sunt obiectivele programelor de studii universitare și resursele necesare pentru realizarea lor.
- Să se revadă structura și conținutul programelor de studii universitare și să se evalueze condițiile necesare pentru ca acestea să permită obținerea obiectivelor propuse. Să se renunțe la acele cursuri sau capitole care nu contribuie la valoarea intelectuală a formării viitorilor specialiști sau la desfășurarea eficientă a procesului de învățământ.

- Să se facă marketingul serviciilor educaționale, de cercetare și de consultanță cu intervenția directă a profesorilor renumiți ai Universității și folosind mecanisme promoționale eficiente, capitalizând astfel asupra unei imagini puternice a numelui de Westminster.
- Să se formeze alianțe strategice cu alte instituții de învățământ superior valoroase, în vederea realizării împreună a unor programe universitare de maxim interes pentru studenți.
- Să se formeze alianțe puternice cu angajații unor organizații profesionale, de interes național și internațional, în vederea sprijinirii absolvenților în găsirea unor joburi cât mai relevante pentru pregătirea lor.

Resurse umane

- Să se implementeze o strategie pentru îmbunătățirea performanțelor resurselor umane, precum și pentru îmbunătățirea relațiilor cu industria.
- Să se realizeze programe pentru creșterea performanțelor resurselor umane.

Resurse și operații

- Să se dezvolte un sistem bine definit și înțeles de alocare a resurselor.
- Să se dezvolte un sistem de suport pentru studenți și profesori, care să funcționeze pe baza relației cost-eficiență.
- Să se realizeze un control puternic din partea echipei manageriale asupra resurselor financiare proprii și a alocațiilor de la buget. Să se continue dezvoltarea unor scheme de pensionare la timp și chiar în avans, în anumite situații.
- Să se dezvolte și implementeze strategii pentru atragerea de resurse financiare cât mai importante din sectorul privat.

- Să se dezvolte infrastructura universității astfel ca să se creeze condiții cât mai bune de studiu și creație pentru profesori și pentru studenți.

Particularități pentru administrația publică

Având în vedere puternica dezvoltare și implicare a managementului strategic în **sectorul privat** și scopul acestuia de a realiza o competitivitate strategică și durabilă s-ar putea crede că viziunea, misiunea și obiectivele strategice sunt caracteristice organizațiilor private. Afirmatia este adevărată, dar nu și exclusivă. Orice organizație, fie ea din sectorul privat sau din sectorul non-profit se poate identifica prin această proiecție în viitor și determinarea de a realiza o serie de obiective strategice.

Viziunea și misiunea unui **sistem de administrație publică** sunt într-un fel transcendente în raport cu dorința și voința angajaților. Să ne gândim, de exemplu, la primăria unui oraș. Existența și funcționarea ei sunt rezultatul unui proces istoric, validat printr-un proces legislativ, specific fiecărei țări. Chiar și existența funcționarului public este definită printr-un act normativ, respectiv Legea nr. 128/2000, privind Statutul funcționarului public. Conform acestei legi, "Funcționarul public este persoana numită într-o funcție publică", iar "Funcția publică reprezintă ansamblul atribuțiilor și responsabilităților stabilite de autoritatea sau instituția publică, în temeiul legii, în scopul realizării competențelor sale".

Cu toate acestea, fiecare sistem de administrație publică își poate dezvolta propria viziune și misiune. De asemenea, pentru o perioadă dată de timp, își poate formula o serie de obiective strategice care să fie centrate în special pe satisfacerea cerințelor beneficiarilor, respectiv ale populației. Pentru administrația

publică de la noi lipsa acestor elemente pragmatice ale managementului strategic este simptomatică. Dar trecerea de la birocrăția primitivă, la profesionalismul cerut de noile vremuri va impune implementarea managementului strategic și deci, elaborarea unei viziuni, misiuni și obiective strategice.

Sumar

- Viziunea unei organizații reprezintă o stare ideală proiectată în viitor și care configurează o posibilă și dezirabilă dezvoltare a organizației respective.
- Viziunea presupune o gândire dinamică și capabilă să evalueze pe termen lung șansele reale de dezvoltare ale organizației. Fără viziune, o organizație este condamnată la stagnare, la involuție sau chiar la faliment, dacă operează într-un mediu puternic concurențial.
- O viziune bună este aceea care poate fi împărtășită de toți membrii organizației și nu numai de o parte a lor. Aceasta înseamnă ca ea să fie acceptată și să genereze idei și atitudini novatoare. Viziunea este un rezultat rațional al voinței de dezvoltare și de succes al oricărei organizații.
- Misiunea unei organizații reprezintă rațiunea de a fi și de a crea valoare pentru societate. Ea sintetizează legea existențială a organizației și explicitează viziunea ei.
- În timp ce viziunea se concentrează pe imaginea internă a organizației și pe aspirațiile managementului de vârf, misiunea se concentrează pe imaginea externă a organizației și pe determinanții sau factorii decizionali ai managementului.
- Misiunea comunică ce este organizația respectivă și ce vrea ea să facă pentru societate.

- Obiectivele strategice preiau din viziunea și misiunea organizației ideile și determinările fundamentale și condensează în ele întreaga voință și capacitate a ei de dezvoltare și de împlinire, în contextul unei competitivități strategice.
- Obiectivele strategice trebuie să fie formulate clar, înțelese și acceptate de către toți angajații organizației; să fie flexibile și realizabile.
- Formularea unor obiective prea ambițioase, care nu pot fi realizate parțial sau integral creează tensiuni și frustrări pentru cei din interiorul organizației și respectiv, o imagine negativă pentru cei din exteriorul organizației.
- Viziunea, misiunea și obiectivele strategice sunt elemente definitorii ale managementului strategic al oricărei organizații, indiferent dacă ea aparține sectorului privat sau al celui non-profit.

Întrebări

1. Ce este viziunea unei organizații?
2. Ce este misiunea unei organizații?
3. Care sunt elementele specifice care diferențiază viziunea de misiunea unei organizații?
4. Cum se definesc obiectivele strategice?
5. Cum se definesc viziunea, misiunea și obiectivele strategice pentru o organizație non-profit și respectiv, pentru un sistem de administrație publică?
6. Care dintre elementele prezentate în acest modul contribuie la imaginea internă și care la imaginea externă?

7. Care sunt elementele care asigură o bună formulare a viziunii unei organizații?
8. Care sunt elementele care asigură o bună formulare a obiectivelor strategice ale unei organizații?

Aplicații

1. Alegeți de pe internet prezentările a trei firme și a trei organizații non-profit și identificați pentru fiecare viziunea, misiunea și obiectivele formulate.
2. Studiați istoria a trei mari companii (de exemplu, McDonald's, IBM și Microsoft) și evidențiați rolul jucat de viziunea fondatorilor.
3. Considerați primăria unui oraș ca fiind organizația pentru care trebuie să elaborați viziunea, misiunea și obiectivele strategice. Descrieți procesul de elaborare și propuneți formulări adecvate pentru aceste elemente caracteristice.
4. Scrieți un eseu despre viziuni și vizionari în domeniul afacerilor.

CAPITOLUL 6

POLITICI ȘI STRATEGII

Obiective de studiat

Scopul acestui modul este de a prezenta principalele caracteristici ale politicilor și strategiilor elaborate și implementate în cadrul unei organizații. După studierea chestiunilor teoretice și realizarea aplicațiilor, veți putea:

- explica ce sunt politicile unei organizații
- explica ce sunt strategiile unei organizații
- defini elaborarea, implementarea și evaluarea ca etape existențiale pentru politici și strategii
- prezenta elementele caracteristice ale politicilor și strategiilor în cazul organizațiilor non-profit și administrației publice.

Politici

În limba engleză se face o distincție clară între **politics** and **policies**. Primul termen se referă la activitatea specifică partidelor politice și respectiv, a politicienilor. Cel de-al doilea termen se referă la politicile instituționale ale organizațiilor private sau non-profit. În limba română operăm cu un singur concept **politici** care înglobează ambele semnificații. Noi ne vom referi în această lucrare numai la politicile instituționale.

În literatura de specialitate există puncte de vedere diferite privind definirea conceptelor de **politică** și **strategie**. Unii specialiști vorbesc numai despre politică și politici, iar alții numai despre strategie și strategii. Pentru unii specialiști politicile au o

sferă semantică mai cuprinzătoare, astfel că strategiile rezultă ca aplicații ale politicilor. Pentru alți specialiști problema se rezolvă invers. În sfârșit, există specialiști care nu fac nici o diferențiere semantică între politici și strategii, folosind cele două concepte în mod interschimbabil.

Noi nu ne propunem să analizăm și să decidem cine are dreptate. Vom considera însă că pentru managementul strategic are mai mult sens să folosim diferențiat cele două concepte și să acceptăm pentru conceptul de politică o sferă semantică mai mare, care înglobează semantica conceptului de strategie.

Politica unei organizații reprezintă o **opțiune generică**, mai greu de explicat și argumentat de către decidenții managementului superior. Ea reflectă **câmpul motivațional** al deciziilor majore, în concordanță cu un sistem valoric care conține mai multe elemente de ordin filosofic decât indicatorii de performanță. Politica reflectă acel inefabil pe care managerii îl obțin prin educație, cultură și talent. Ea este ancorată în trecut și direcționează procesul decizional mai mult prin conservarea unor valori ale organizației decât prin generarea de noi valori.

Politica unei organizații și în special politica de calitate este legată în mod intrinsec de **cultura instituțională** a organizației, în timp ce strategia este legată de managementul strategic. Această nuanțare este foarte importantă pentru acele organizații care se caracterizează prin culturi instituționale puternice. Dacă pentru o întreprindere mică, cu 10-15 angajați, abia înființată, cultura instituțională este practic inexistentă, pentru o organizație cu peste 1000 de angajați și cu o istorie de peste 100 de ani, cultura instituțională este foarte puternică. În acest caz, politica organizației devine mai importantă decât strategia ei, în sensul că poate asigura succesul sau frânarea managementului strategic.

Politica unei organizații joacă un rol foarte important în promovarea modelelor de gândire și a generării unor atitudini care să asigure suportul motivațional adecvat elaborării și mai ales implementării unei strategii. De exemplu, dacă o firmă are politica de a angaja numai tineri, care să nu depășească 35 de ani, atunci este clar că accentul se pune pe dezvoltarea modelelor dinamice și creatoare și pe o atitudine de asigurare a competitivității strategice folosind creativitatea, vitalitatea și chiar agresivitatea tinerilor angajați. Dacă politica unei organizații este satisfacerea la standarde cât mai ridicate a cerințelor clienților, atunci strategiile elaborate trebuie să fie capabile să analizeze și să formuleze foarte clar care sunt aceste cerințe.

Pentru organizațiile non-profit și pentru administrația publică, profitul nu poate constitui un obiectiv major. Accentul trebuie pus în schimb pe realizarea **cerințelor beneficiarilor**, ceea ce înseamnă construirea unor atitudini corespunzătoare atât pentru managementul de vârf cât și pentru cei care vin în contact direct cu clienții. În acest sens, în sistemele de administrație publică de la noi din țară trebuie schimbată total politica față de populație. Pentru cetățeanul care trebuie să-și plătească taxele către stat este important ca primăria sau secția financiară să-i creeze condiții civilizate pentru a nu-i consuma timpul, inutil. Celebrele cozi de la casierile noastre sunt nu numai **cronofage**, dar și **generatoare de un stres inutil** și inuman. Este absurd să stai la coadă ore în șir pentru a-ți plăti o taxă către stat, dar aceasta este încă situația la noi. Este un primitivism care s-a cultivat decenii la rând pentru dezumanizarea cetățeanului, dar acum, administrațiile publice trebuie să-și schimbe în mod radical politica și să găsească soluții novatoare prin care serviciile se fac în favoarea cetățenilor și nu a birocrațiilor sau a birocraților.

Elaborarea unor **noi politici** constituie nu numai un deziderat, dar și o necesitate pentru organizațiile care reprezintă administrația publică. Acest proces de înnoire trebuie să se manifeste în același timp la schimbarea managementului birocratic bazat pe modele de gândire statice, liniare și deterministe cu managementul strategic bazat pe modele de gândire dinamice, neliniare, aleatoare și creatoare.

Strategii

Strategiile sunt rezultatele deciziilor strategice, respectiv ale deciziilor luate de managementul de vârf în scopul obținerii obiectivelor strategice. Aceste decizii au la bază gândirea strategică și ele exprimă **opțiunile majore** ale organizației de dezvoltare și de realizare a competitivității strategice. Deciziile se pot concretiza sub forma unor planuri comprehensive care documentează cum se vor obține obiectivele strategice și respectiv, cum își va îndeplini organizația misiunea asumată.

Într-o lume **ideală**, traiectoriile de evoluție ale organizației între starea prezentă și starea viitoare unde se află obiectivele strategice ar fi echivalente, iar costurile evoluției pe aceste traiectorii ar fi aceleași. Mărimea lor ar fi dată numai de diferența de potențial sau de poziție între starea prezentă și cea viitoare. Într-o astfel de situație, varietatea traiectoriilor ar fi nenecesară, iar alegerea uneia dintre ele nu ar constitui nici o problemă. Poate că, într-o astfel de lume ideală nici nu am folosi termenul de strategie pentru o alegere atât de simplă, fără consecințe majore asupra organizației.

Dar noi trăim într-o lume **reală**, în care traiectoriile de evoluție ale organizației pentru a realiza obiectivele strategice **nu**

sunt echivalente. Fiecare traiectorie înseamnă o serie de decizii și activități care consumă diferite resurse și deci produc costuri diferite. De aceea apare normală problema evaluării acestor traiectorii și a alegerii traiectoriei celei mai avantajoase, care maximizează competitivitatea strategică, în condițiile minimizării consumului de resurse. Dacă evaluarea ar avea la bază o serie de date cunoscute, nu ar fi nici o problemă de analizat și de evidențiat rezultatele cele mai convenabile. Dar pentru a evalua **posibilele** traiectorii care conduc la realizarea obiectivelor strategice trebuie să luăm în calcul **incertitudini** și un mediu extern aflat într-o continuă schimbare. De asemenea, există o presiune formidabilă din partea competiției pe care nu o putem ignora, dar nici măsura. În aceste condiții dificile, de incertitudini și amenințări, de oportunități și eșecuri, luarea deciziilor majore cu scopul declarat de a realiza obiectivele strategice, constituie o problemă și nu oricine are capacitatea necesară de a obține cele mai bune soluții. De aceea, este nevoie de o **gândire strategică** și de o pregătire managerială adecvată pentru a **construi** posibile strategii.

Pentru orice organizație, dezvoltarea strategiilor constituie o necesitate. Problema nu se pune deci dacă construim sau nu strategii, ci **cum** alegem dintre strategiile posibile pe cele care pot realiza o competitivitate strategică. Diferența dintre strategii este mare, ea putând varia între succes și faliment. De aceea, pentru elaborarea unor strategii adecvate, managementul de vârf trebuie să cunoască foarte bine starea internă a organizației, starea ei externă și mai ales, dinamica forțelor externe, astfel ca să se realizeze un echilibru dinamic stabil între forțele interne și cele externe, cu costuri minime din parte organizației.

Realizarea obiectivelor strategice și deci, îndeplinirea misiunii organizației implică trei faze distincte ale oricărei strategii. Prima fază se referă la construirea sau **elaborarea**

strategiei. Pentru această fază este important să generăm cât mai multe strategii, pentru a crește șansele de succes în alegerea celei mai bune strategii. Să fie clar un lucru: pentru realizarea aceluiași obiectiv strategic se pot construi mai multe strategii, care nu sunt echivalente. De aceea, pentru această fază este foarte importantă gândirea creatoare, pentru a genera cât mai multe opțiuni, care urmează să se supună apoi la analiză și evaluare.

Cea de-a doua fază se referă la **implementarea** strategiei. De multe ori se consumă energii uriașe cu elaborarea strategiilor neglijându-se implementarea lor. Dar succesul unei strategii depinde în mod direct de capacitatea de implementare a ei de către organizație. Ajunși aici, subliniem faptul că în faza de implementare se întâlnesc o serie de **rezistențe** sau de piedici reale. Ele țin deopotrivă de factori financiari, organizaționali și mai ales, de mentalitatea celor care urmează să suporte schimbările produse de strategia implementată. Într-o organizație cu o cultură instituțională foarte puternică, bazată pe modele de gândire statice, liniare și deterministe, acceptarea schimbării, indiferent de geneza ei, este o problemă extrem de dificilă. Există o reacție aproape naturală de respingere a oricărei strategii care produce schimbări pentru organizație. În schimb, într-o organizație în care cultura instituțională este proactivă și nu reactivă, în care modelele de gândire sunt dinamice, aleatoare și creatoare, implementarea noilor strategii se face cu mai puțină rezistență și mai multă eficiență.

Cea de-a treia fază se referă la **evaluarea** strategiei. Este faza în care se verifică nu numai gradul de îndeplinire a obiectivului strategic propus, dar se evaluează și costurile cu care au fost obținute rezultatele respective. Evaluarea este într-un fel un moment al adevărului în care recunoaștem nu numai că strategia pe care am decis-o a fost un succes, dar și prețul plătit

de către organizație pentru acest succes. Nu excludem nici varianta de insucces și de consecințele insuccesului pentru organizație.

În concluzie, **o strategie de succes** implică o gândire creatoare performantă pentru elaborarea ei, o organizație care să accepte schimbarea și să contribuie la o implementare eficientă a strategiei și respectiv, o evaluare corectă care să pună în balanță costurile și câștigurile. Această concluzie este valabilă pentru orice tip de organizație, fie ea din sectorul privat sau din sectorul non-profit.

Elemente specifice pentru administrația publică

La prima vedere, politicile și strategiile sunt elaborate și implementate numai în cazul organizațiilor din sectorul privat. La o analiză mai atentă se constată că și organizațiile non-profit, respectiv cele din administrația publică au nevoie de politici și strategii.

Teoretic, orice organizație **evoluează între prezent și viitor** pe diferite căi posibile și este important de analizat și decis care este calea cea mai avantajoasă. Cu alte cuvinte, există strategii de acțiune care nu pot fi ignorate, decât cu costuri mari pentru organizație. Specificul administrației publice constă în **rigiditatea ei structurală și funcțională** și respectiv, într-o cultură instituțională statică și conservatoare. Modelele de gândire folosite în administrația publică sunt de cele mai multe ori modele statice, liniare și dinamice. Aceste modele constituie obstacole majore nu numai în elaborarea unei strategii, dar și în implemetarea ei, mai ales dacă strategia respectivă implică și unele modificări structurale și manageriale în organizația respectivă. Să fim realiști. Nici un director sau un șef de serviciu nu va renunța la poziția lui, dacă această schimbare este cumva

rezultatul implementării strategiei, iar tendința lui este de a rezista schimbării, fapt ce devine o piedică serioasă în implementarea ei.

Dacă admitem că administrația publică este un echilibru continuu între putere și răspundere, atunci trebuie să subliniem faptul că prin istoria ultimelor decenii, administrația de la noi a înclinat întotdeauna balanța **în favoarea puterii** și a privit cu prea multă ușurință în direcția răspunderii. Fuga de răspundere a devenit aproape o artă în administrația publică românească, iar transferul de răspundere spre acarul Păun a generat o adevărată știință. În aceste condiții, dezvoltarea și implementarea managementului strategic în administrația publică de la noi este o necesitate, dar transformarea ei în realitate constituie încă o problemă serioasă. Avem nevoie de multă inteligență și creativitate pentru elaborarea acelor politici și strategii care să contribuie la o schimbare într-devăr strategică a administrației publice.

Un alt element specific elaborării de politici și strategii în cadrul organizațiilor din administrația publică îl constituie nevoia de a **reconsidera** statutul beneficiarilor și de a transforma disprețul cu care aceștia au fost tratați timp de peste 50 de ani, într-un interes real și normal.

Sumar

- În limba română există un singur concept care semnifică atât politica partidelor cât și politica instituțională. Lucrearea de față se referă la politica și respectiv, politicile instituționale.
- În literatura de specialitate există o varietate de interpretări date conceptelor de strategie și politică. Pentru prezenta lucrare vom considera conceptul de politică mai cuprinzător.
- Politica unei organizații reprezintă o opțiune generică, care reflectă câmpul motivațional al deciziilor majore, în

concordanță cu un sistem valoric care conține mai mult elemente de natură filozofică decât indicatori de performanță.

- Politica unei organizații este legată în mod intrinsec de cultura instituțională a organizației respective. Acest aspect este foarte important pentru acele organizații care și-au dezvoltat în timp culturi instituționale puternice.
- Politica unei organizații joacă un rol foarte important în promovarea modelelor de gândire și a generării unor atitudini care să asigure suportul motivațional adecvat elaborării și mai ales implementării unei strategii.
- Strategiile sunt rezultatul deciziilor strategice, respectiv al deciziilor luate de managementul de vârf în scopul obiectivelor strategice. Deciziile se pot concretiza sub forma unor planuri comprehensive care documentează cum se vor obține obiectivele strategice și respectiv, cum își va îndeplini organizația misiunea asumată.
- În condițiile reale în care se află o organizație, respectiv condiții de incertitudine și amenințări din partea mediului extern și al competiției, de oportunități și de eșecuri, luarea deciziilor majore cu scopul declarat de a realiza obiectivele strategice, constituie o problemă și nu oricine are capacitatea necesară de a obține cele mai bune soluții. De aceea este nevoie de o gândire strategică și de o pregătire managerială adecvată pentru a construi posibilele strategii.
- Realizarea obiectivelor strategice și deci, îndeplinirea misiunii organizației implică trei faze destinate oricărei strategii: elaborarea, implementarea și evaluarea.
- Specificul administrației publice constă în rigiditatea ei structurală și funcțională și respectiv, într-o cultură instituțională statică și conservatoare.

Întrebări

1. Care sunt semnificațiile conceptului de politică?
2. Care este semnificația conceptului de politică folosită în prezenta lucrare?
3. Ce se înțelege printr-o strategie?
4. Dacă pentru obținerea unui obiectiv strategic sunt posibile mai multe strategii, sunt ele echivalente?
5. Care sunt pozițiile conceptuale ale politicilor și strategiilor unei organizații?
6. Care sunt fazele unei strategii?
7. Care dintre aceste faze este cea mai importantă și de ce anume?
8. Care este specificul administrației publice în raport cu elaborarea și implementarea politicilor și strategiilor?

Aplicații

1. Scrieți un eseu despre semantica conceptelor de politică și strategie.
2. Folosind informațiile de pe internet analizați strategiile elaborate și implementate într-o mare firmă.
3. Scrieți un eseu despre rezistențele posibile la implementarea unei strategii într-o primărie, care ar avea drept consecință reducerea angajaților cu 30%.
4. Elaborați o strategie de implementare a unei strategii care ar urma să restructureze fundamental o organizație din sectorul administrației publice.

MODULUL 7

ANALIZA MEDIULUI EXTERN

Obiective de studiat

Scopul prezentului modul este de a explica structura câmpului de forțe externe organizației și de modul lor de influențare a dinamicii forțelor interne. De asemenea, se prezintă cele mai importante metode de analiză ale mediului extern. După studierea chestiunilor teoretice și a realizării aplicațiilor din acest modul veți putea:

- să explicați structura mediului extern
- să definiți mediul extern general
- să definiți mediul extern competițional
- să explicați modelul celor cinci forțe
- să definiți grupurile strategice
- să explicați metodele de analiză a mediului extern
- să arătați care sunt limitările inerente folosirii fiecărui model.

Structura mediului extern

Managementul strategic s-a dezvoltat și ca o reacție la influențarea tot mai puternică a performanțelor organizației de către mediul extern. Prin turbulența, complexitatea și globalizarea lui în ultimii ani, mediul extern a devenit tot mai mult un generator de **oportunități** și **amenințări** pentru orice organizație, fapt ce determină o analiză atentă a forțelor lui și a tendințelor de acțiune ale acestora.

Problema care se pune este că **mediul extern** este un concept prea vag și nestructurat care reflectă o realitate infinită în întindere și în formele ei de manifestare. De aceea se impune adoptarea unui concept pragmatic de lucru. Mediul extern poate fi definit ca fiind **câmpul forțelor externe** unei organizații, care o pot influența direct sau potențial. Evident, nu toate forțele existente în acest câmp au aceeași intensitate, durată de exercitare și putere de influențare a dinamicii și performanțelor organizației. Pe de altă parte, numărul lor este practic infinit, ceea ce face imposibilă orice analiză și evaluare a lor.

Soluția pragmatică a acestei probleme este o **soluție aproximativă**. Ea constă în **structurarea** mediului extern, în raport cu o organizație oarecare, pe criteriul puterii de influențare directe a vieții organizației respective. Astfel, mediul extern unei organizații se structurează în:

- Mediul extern general
- Mediul extern competițional
- Grupuri strategice

Mediul extern general este de fapt fondul existențial al oricărei organizații. Se caracterizează prin forțe generalizate potențiale, respectiv forțe care acționează lent și pe termen lung asupra organizației, influențând evoluția acesteia prin integrarea efectelor multiple și diverse. Este un mediu aparent pasiv, dar care nu poate fi ignorat în managementul strategic.

Mediul competițional este mult mai restrâns și structurat pe un număr de cinci forțe fundamentale pentru dinamica organizației și mai ales pentru profitabilitatea ei. Acest mediu competițional se găsește în literatura de specialitate și sub denumirea de mediu industrial, indiferent dacă este vorba într-adevăr de un context industrial sau nu. Se numește așa pentru că

modelul celor cinci forțe propus de Porter pentru analiza mediului competițional a avut la bază un mediu industrial.

Grupurile strategice reprezintă grupuri formate din organizații care se caracterizează prin aceleași interese strategice. Un grup strategic poate fi comparat cu un pluton de alergători, aflați într-o competiție sportivă, pluton din care face parte și organizația la care ne referim.

Fiecare membru al unui astfel de grup își construiește strategia care să conducă la obținerea competitivității strategice. Dacă facem analiza mediului extern la un moment dat, sau într-o anumită secțiune temporală a existenței organizației la care raportăm acest mediu, atunci cele mai puternice sunt forțele care aparțin grupurilor strategice și cele mai slabe sunt forțele care aparțin mediului extern general. Dacă facem analiza mediului extern pe o perioadă mai îndelungată de timp și **integrăm în timp** acțiunea forțelor, atunci forțele existente în mediul extern general devin foarte importante. De exemplu, o undă de creștere masivă sau scădere dramatică a populației dintr-o anumită zonă geografică se transmite în timp și poate afecta serios dinamica unor instituții de învățământ, producția unei industrii de încălțăminte sau chiar dinamica unui sistem de administrație publică.

În esență, analiza mediului extern general se focalizează pe **viitorul organizației**, analiza mediului competițional se focalizează pe înțelegerea factorilor și condițiilor care influențează **profitabilitatea** firmei; analiza grupurilor strategice se focalizează pe evoluția **dinamicii competitorilor** și pe realizarea **competitivității strategice**. Combinând analiza celor trei structuri fundamentale ale mediului extern se obține **influența** câmpului extern de forțe asupra dezvoltării organizației, respectiv asupra obiectivelor strategice și a dezvoltării celor mai eficiente strategii menite să asigure succesul de realizare a lor.

Mediul extern general

Mediul extern general este compus din elemente structurale fundamentale pentru societate, care generează **forțe relativ lente, dar de mare anvergură și impact social**. Pentru a putea evalua corect influența lor asupra organizației este necesar să se ia în considerație o perioadă mai îndelungată de timp. Mediul extern general poate fi considerat ca un câmp potențial de forțe, caracterizat prin următoarele segmente și elemente:

- **Segmentul demografic:**
 - Mărimea și densitatea numărului de locuitori
 - Structura pe grupuri de vârste
 - Distribuția geografică a populației
 - Distribuția veniturilor populației
 - Grupuri etnice
- **Segmentul economic:**
 - Rata inflației
 - Rata dobânzilor
 - Deficite bugetare sau surplusuri bugetare
 - Rata economiilor personale
 - Produsul intern brut
- **Segmentul politic și legal:**
 - Legislație antitrust
 - Taxe și impozite
 - Legislație pentru piața muncii
 - Politici și strategii educaționale
- Segmentul socio-cultural:

- Diversitatea forței de muncă
- Atitudini față de calitatea muncii și a vieții
- Ponderea femeilor în forța de muncă
- Atitudini față de protecția mediului ambiant
- Dinamica job-urilor și a carierelor profesionale
- **Segmentul tehnologic:**
- Inovații în produse
- Inovații în procese
- Aplicații ale generării de cunoștințe
- Cheltuieli guvernamentale și private pentru cercetare
- Tehnologii informatice și de comunicare
- **Segmentul globalizării:**
- Evenimente politice importante
- Piețe globale critice
- Noi țări industrializate
- Culturi instituționale și naționale

Am prezentat aceste segmente și elemente pentru a avea imaginea complexității analizei factorilor generali pe care orice organizație trebuie să o facă în procesul managementului strategic. Evident, se vor lua în considerație acei factori care sunt cei mai semnificativi pentru organizația respectivă, ignorând elementele a căror importanță este minoră.

Segmentul demografic generează forțe lente, dar de mare anvergură. O creștere masivă a ratei natalității poate influența dinamica unor organizații abia peste 15-20 ani, dar aceasta nu înseamnă să nu se realizeze scanarea, monitorizarea și prognoza pentru propagarea undei demografice și respectiv, evaluarea consecințelor pentru diferitele organizații. La un moment dat, unda demografică se transformă în undă de pensionare și atunci, instituțiile financiare care își desfășoară activitatea în această zonă vor trebui să facă față la creșterea bruscă de cereri de pensii.

Segmentul economic este uneori cel care generează cele mai puternice forțe, având o acțiune directă asupra organizațiilor. Dezvoltarea economică într-o anumită zonă sau țară este un factor benefic pentru orice organizație, în timp ce recesiunea economică constituie un factor de frânare a dezvoltării organizaționale. Pe de altă parte, ca mediu extern general, segmentul economic poate încuraja sau poate limita dotarea tehnologică a unei organizații. De exemplu, dacă într-o zonă geografică nu există posibilitatea conectării la internet, atunci aceasta devine o restricție pentru echiparea performantă a organizațiilor cu computere.

Pentru **administrația publică**, segmentul economic este vital. Deși plasat în mediul extern general, nivelul de alocare a cheltuielilor bugetare reprezintă întotdeauna procente din produsul intern brut. De exemplu, pentru învățământ, legislația în vigoare prevede 4%. Dacă economia țării este inefficientă, iar produsul intern brut este foarte mic, atunci 4% este nesemnificativ și aceasta va limita serios dezvoltarea oricărei unități de învățământ. Totodată, într-o astfel de situație se produc serioase deficite bugetare, fapt ce impune măsuri de reducere drastică a aparatului din administrația publică. Cum atribuțiile sistemelor din administrație nu se reduc, se pune problema găsirii unor soluții noi pentru a eficientiza munca și pentru a face față solicitărilor. În această situație, din nefericire atât de caracteristică României, nu se poate ieși decât prin abordarea unor modele de gândire dinamice și creatoare, prin schimbarea totală a atitudinii față de probleme și prin implementarea managementului strategic.

Pentru profitabilitatea formelor firmelor private și pentru funcționarea eficientă a organizațiilor non-profit în această perioadă de tranziție **segmentul politic și legislativ** are o importanță capitală. Dinamica elementelor din acest segment poate **accelera** sau **frâna** procesul de reformă din alte sectoare de

activitate. De exemplu, accelerarea reformei de învățământ în ultimii trei ani a fost posibilă datorită existenței unei **viziuni clare** și a unor obiective strategice bine definite, dar eficiența strategiilor de reformă a fost redusă datorită unei legislații învechite a muncii și în domeniul finanțelor, bazate pe modele de gândire statice, liniare și deterministe. Implementarea managementului strategic în universități a întâmpinat rezistențe serioase nu numai datorită unei mentalități egalitariste și neperformante, dar și ca rezultat al aplicării unei legislații vechi de mai bine de un sfert de secol.

Segmentul socio-cultural se referă la **sistemul valorilor sociale și culturale** care generează atitudini diferite în diferite țări. Să considerăm, de exemplu, ceea ce se întâmplă cu integrarea femeilor pe piața muncii. În S.U.A. aproximativ 46% din forța de muncă este constituită din femei. În Suedia, procentul este de 50%, în Japonia este de 41%, iar în Mexic este de 37%. În S.U.A., femeile dețin 43% din joburile manageriale. În Suedia, procentul este de 17%, iar în Japonia numai de 9,4%. În Japonia, cele mai multe femei care lucrează în business sunt angajatele propriilor firme. În S.U.A., salariul femeilor reprezintă aproximativ 76% din salariul similar obținut de bărbați. În Suedia, acest procent este de 77%, în Japonia este de 61,6%, iar în Mexic este de 68,2%. Aceste date reflectă existența unor bariere sociale în promovarea femeilor și în retribuirea lor corespunzătoare.

Pentru implementarea managementului strategic, un rol important îl are segmentul **tehnologiilor informatice**, deoarece ele permit nu numai asigurarea unei eficiențe sporite și respectiv, a unei competitivități strategice, dar ele permit integrarea organizațiilor în procesul de globalizare. Pentru administrația publică, informatizarea serviciilor și conectarea la internet sunt condiții absolut necesare în implemetarea managementului strategic și respectiv, în trecerea de la **birocrăția mecanicistă** și

rigidă la **profesionalismul dinamic** și performant. Dinamica organizațională și asigurarea calității serviciilor oferite către populație depind deci de acest mediu extern general, deși această dependență nu este directă și vizibilă de la prima vedere.

Mediul extern competițional

Mediul extern competițional este mult mai restrâns decât mediul extern general, conținând acele companii care prin produsele și serviciile realizate se adresează **aceluiași segment de piață**. Deoarece aceste organizații se raportează la aceleași categorii de consumatori, produsele și serviciile lor intră în competiție pe piață și pot, în raport cu aceleași cerințe ale consumatorilor, să se substituie unele altora. Această posibilitate conduce la generarea unor forțe competitive specifice și la o rivalitate permanentă între companii.

Pentru analiza mediului extern competițional, Michael Porter de la Universitatea Harvard a elaborat **modelul celor cinci forțe**. Acest model a fost adoptat imediat de specialiștii din lumea întreagă datorită simplității și puterii lui de analiză. El identifică cinci forțe care generează și controlează starea competițională dintre companiile sau organizațiile care formează grupul industrial sau mediul extern competițional. Aceste forțe sunt:

- Riscul intrării pe piață a unor competitori
- Gradul de rivalitate dintre companiile existente în mediul extern competițional
- Puterea de negociere a cumpărătorilor
- Puterea de negociere a furnizorilor
- Amenințarea generată de produsele de substituie.

Aceste forțe acționează **simultan** asupra fiecărei companii din același mediu extern competițional, iar rezultanta lor este foarte sensibilă la variația de intensitate a fiecărei forțe. În cadrul acestui model, o forță puternică este privită ca o amenințare, în timp ce o forță slabă este privită ca o oportunitate. Amenințarea ei se referă la limitarea profitului, iar oportunitatea la posibilitatea unei companii de a-și crește profiturile. Intensitatea celor cinci forțe poate să varieze în timp; de aceea este important pentru managementul strategic să anticipeze aceste posibile variații în timp și să evalueze consecințele lor pentru companie. Totodată, managementul strategic poate influența modificarea oricărei din cele cinci forțe, astfel încât să se realizeze competitivitatea strategică.

Riscul intrării pe piață a unor noi competitori. Acest risc există, iar companiile aflate deja în competiție luptă pentru a descrește și respectiv, pentru a controla acest risc deoarece oricare ar fi noua companie intrată în arena competiției, aceasta va face totul pentru a câștiga un segment cât mai mare din piața deja împărțită. Va contribui deci, în mod direct la creșterea nivelului competițional. Printre potențialii competitori se află companii care, deși nu sunt în același business cu companiile din mediul extern competițional, pot intra oricând deoarece au potențialul necesar. De exemplu, compania American Telephone and Telegraph (AT&T) a fost considerată la începutul anilor '80 ca un potențial competitor pe piața computerelor deoarece dispunea de potențialul științific și telefonic necesar. Intrarea ei pe piața PC-urilor în 1995 a confirmat astfel prognoza analiștilor.

Reducerea riscului intrării unor competitori se face și prin impunerea unor **bariere** noilor pretendenți. Cele mai importante bariere sunt: loialitatea față de o anumită marcă de produse, avantajul absolut al unor costuri, economia de școală și

reglementările guvernamentale. Aceste tipuri de bariere diferă de la un domeniu de afaceri la altul, ajungând pentru anumite sectoare de activitate să aibă o influență considerabilă. De exemplu, intrarea unor noi competitori pe piața produselor farmaceutice, a detergenților și a avioanelor este condiționată de depășirea unor bariere foarte dificile. În cazul produselor farmaceutice și a detergenților este vorba de experiența extraordinară acumulată în cercetările de laborator, în testarea produselor și respectiv, în asigurarea brevetelor. În cazul industriei de avioane comerciale, bariera o reprezintă costul foarte mare al dezvoltării unui nou concept și al realizării unui nou tip de avion. De exemplu, costurile aproximative pentru realizarea unui nou tip de avion turboreactor Boeing 777 s-au cifrat la vremea respectivă la aproximativ 5 miliarde de dolari.

Gradul de rivalitate. Cea de-a doua forță considerată de Porter este gradul sau nivelul de rivalitate care există între companiile aflate deja în mediul extern competițional. Dacă acest grad este mare, atunci este dificil pentru competitori să mai crească prețurile, în scopul mării veniturilor. Dacă este însă un grad scăzut de rivalitate, există șanse reale pentru companiile aflate în competiție de a-și impune prețuri mai mari și de a-și spori astfel câștigurile.

Gradul de rivalitate depinde, în general, de trei factori: structura competițională a industriei, condițiile impuse de consumator și mărimea barierelor impuse noilor competitori. Structura competițională se referă la numărul și distribuția, după mărime, a companiilor aflate în competiție. Structura poate varia în a fi fragmentată și a fi consolidată. O **structură fragmentată** se obține atunci când în competiție se află un număr foarte mare de firme mici și mijlocii, fără ca unele dintre ele să fie dominante. O **structură consolidată** se obține atunci când una sau un număr

foarte mic de firme mari devin dominante. În primul caz avem situația de monopol, iar în cel de-al doilea caz avem situația de oligopol. Structuri consolidate au industriile de avioane, de automobile și de produse farmaceutice.

Puterea de negociere a cumpărătorilor. Pentru o companie, cumpărătorii pot fi consumatorii finali ai produselor sau companiile de distribuție a produselor la magazinele de specialitate. Cumpărătorii pot fi considerați ca o forță și respectiv, ca o amenințare, dacă ei cer coborârea prețurilor de vânzare de la compania producătoare sau solicită o creștere a calității produselor și serviciilor, ceea ce conduce la o creștere a costurilor. Atunci când cumpărătorii reprezintă o forță slabă, compania producătoare poate crește prețurile și deci, poate obține profituri mai mari.

Porter a analizat situațiile tipice când companiile care cumpără produse și servicii au putere asupra companiilor care produc și se află în mediul extern competițional. Dintre aceste situații menționăm:

- Structura competițională este fragmentată, iar companiile care cumpără sunt puține și foarte puternice.
- Cumpărătorii solicită cantități foarte mari de produse și pot negocia pe ansamblu prețul lor.
- Cumpărătorii au de unde să aleagă și atunci își exercită puterea lor de negociere pentru prețuri cât mai mici.
- Cumpărătorii pot amenința furnizorii cu integrarea pe verticală.

Pentru ilustrare, să considerăm cazul unui număr foarte mare de mici companii producătoare care vând produsele lor unui număr mic de companii mari și puternice. În S.U.A., producerea componentelor pentru realizarea automobilelor se face într-un

număr foarte mare de mici companii, în timp ce producătorii de automobile sunt: General Motors, Ford și Chrysler. De exemplu, compania Chrysler cumpără componente pentru automobilele pe care le produce de la aproximativ 2000 de companii specializate. Într-o astfel de situație, Chrysler își poate exercita o importantă putere de negociere.

Puterea de negociere a companiilor care asigură inputurile de materiale și servicii (furnizorii). Această putere de negociere poate fi văzută ca o amenințare atunci când companiile furnizoare sunt pe cale să crească prețurile sau să coboare nivelul de calitate a produselor, pentru a menține nivelul de prețuri. În viziunea lui Porter, furnizorii de produse își cresc puterea de negociere în următoarele situații:

- Produsul de vânzare are puțini înlocuitori și este important pentru cumpărători.
- Produsele de vânzare sunt diferențiate atât de mult încât este dificil pentru cumpărători să treacă de la un furnizor la altul.
- Cumpărătorii nu fac parte dintre cei mai importanți clienți ai furnizorilor.

Amenințarea generată de produsele de substituție. Aceste produse se pot substitui celor realizate de companiile aflate în mediul extern competițional în satisfacerea nevoilor consumatorilor. De exemplu, cafeaua poate fi substituită cu ceai sau cu băuturi răcoritoare. Toate aceste produse satisfac cerințele consumatorilor de a consuma lichide. Prețurile la cafea nu pot crește foarte mult deoarece consumatorii vor prefera atunci să bea mai puțină cafea și mai mult ceai. O astfel de situație s-a întâmplat în 1975-1976, când schimbarea bruscă a condițiilor meteorologice a distrus o bună parte din cultura de cafea din Brazilia, prețul cafelei crescând imediat. Ca rezultat al acestei

creșteri mari a prețului cafelei, oamenii au preferat să bea mai mult ceai.

Grupuri strategice

Conceptul de grup strategic se aplică la un grup de companii din mediul extern competițional, care se caracterizează prin aceleași strategii dezvoltate în domeniile de interes competițional, cum sunt: tehnologii de fabricație a produselor, ingineria calității produselor, politici de prețuri, realizarea canalelor de distribuție, etc.

Conceptul de grup strategic este folosit îndeosebi pentru a analiza competitivitatea într-un anumit tip de industrie. În concordanță cu cercetările lui Porter, grupul strategic constituie sistemul referențial de bază folosit în diagnosticarea competiției, a poziției strategice și a profitabilității companiilor care se află în același mediu extern competițional.

Este important să subliniem faptul că în cadrul aceluiași grup, strategiile folosite sunt similare, dar ele diferă de la un grup la altul. Atunci când vorbim de grupuri strategice, avem în minte și următoarele elemente:

- Competitorii principali ai unei companii sunt membrii aceluiași grup strategic. De aceea, intensitatea competiției într-un grup strategic este mai mare decât cea existentă între companiile din cadrul aceluiași mediu extern competițional.
- Cu cât strategiile dezvoltate în diferite grupuri strategice sunt mai apropiate, cu atât crește mai mult intensitatea competiției dintre grupuri.

- Aplicarea modelului celor cinci forțe la grupuri strategice diferite, conduce la rezultate diferite. Aceasta se poate manifesta în final, la politici de prețuri diferite.

În general, în cadrul unui mediu industrial există un număr mic de grupuri strategice. De exemplu, în industria produselor farmaceutice există două grupuri strategice. Un prim grup este format de firmele Merck, Pfizer, Eli Lilly și altele similare, care se caracterizează prin investiții masive în cercetare și dezvoltare, respectiv prin dezvoltarea unor strategii cu risc ridicat. Dar aceste strategii aduc și venituri importante atunci când testările unui nou medicament conduc la un nou succes, care este brevetat. Grupul respectiv de companii se poate numi **grup proprietar**, în sensul că strategiile dezvoltate pun accentul pe proprietatea intelectuală, materializată într-un număr cât mai mare de brevete de noi medicamente.

Ceal de-al doilea grup s-ar putea numi **grup generic** deoarece el cumpără brevete și fabrică medicamente cu costuri de producție cât mai mici. Companiile din acest grup, cum sunt Marion Labs, Carter Wallace și ICN Pharmaceuticals pun accentul pe strategii de risc minim, respectiv pe copierea produselor originale realizate în grupul strategic proprietar.

Metode de analiză

Analiza mediului extern se realizează folosindu-se o multitudine de metode și proceduri. Acestea se pot grupa în:

- Metode de scanare
- Metode de monitorizare
- Metode de prognoză

- Metode de evaluare

Scanarea se referă la analiza tuturor segmentelor din mediul extern general și are ca scop identificarea semnelor unor potențiale schimbări. Este important să se poată anticipa forțele de schimbare și schimbarea ca atare, pentru adaptarea strategiilor la dinamica mediului extern.

Monitorizarea continuă scanarea, pentru a putea vedea dacă schimbările anticipate au un impact important sau nu asupra companiilor de interes. Critic pentru o monitorizare eficientă este abilitatea de a interpreta corect sensul schimbărilor inițiate, pentru a putea anticipa cât mai realist consecințele probabile.

Proгноza. Atât scanarea cât și monitorizarea vizează evenimente care se produc la un moment dat în mediul extern general. Prognoza se referă la capacitatea de anticipare a unor evenimente, ca rezultat al analizării unor tendințe în cadrul scanării și monitorizării. Prognoza ne spune deci, ceea ce s-ar putea întâmpla, dacă se păstrează tendințele analizate și condițiile din mediul extern general. De exemplu, folosind datele rezultate în urma scanării și monitorizării, analiștii ar putea prognoza perioada de timp necesară pentru ca o nouă tehnologie să fie disponibilă pe piață.

Evaluarea. Scopul metodelor de evaluare este acela de a putea estima perioadele de timp și semnificația efectelor pe care schimbările le pot produce în mediul extern general. Fără această estimare, cei care gândesc și iau decizii strategice ar dispune de fapte, de date, dar nu și de relevanța lor în contextul dezvoltării unei anumite organizații și respectiv, a dinamicii dintr-un mediu extern competițional.

Sumar

- Mediul extern poate fi definit ca fiind câmpul forțelor unei organizații, care o pot influența direct sau potențial. Mediul extern unei organizații se structurează în raport cu puterea de influențare a dinamicii organizației în: mediul extern general, mediul extern competițional și grupuri strategice.
- Mediul extern general este fondul existențial al oricărei organizații. Se caracterizează prin forțe generalizate potențiale care acționează lent și pe termen lung asupra organizației, influențând evoluția acesteia prin integrarea efectelor multiple și diverse.
- Mediul extern competițional este mult mai restrâns și structurat pe un număr de cinci forțe fundamentale pentru dinamica organizației și mai ales pentru profitabilitatea ei. Acest mediu competițional se găsește în literatura de specialitate sub denumirea de mediu industrial, indiferent dacă se referă într-adevăr la un context industrial sau nu.
- Grupurile strategice reprezintă grupuri formate din organizații care se caracterizează prin aceleași interese strategice și care dezvoltă aceleași strategii pentru atingerea acestor interese.
- Analiza mediului extern general se focalizează pe viitorul organizației; analiza mediului competițional se focalizează pe înțelegerea factorilor și condițiilor care influențează profitabilitatea firmei; analiza grupurilor strategice se focalizează pe evoluția dinamicii și pe realizarea competitivității strategice.
- Mediul extern general este structurat pe următoarele segmente: demografic, politic și legal, socio-cultural, tehnologic și globalizarea.
- Mediul extern competițional are la bază modelul elaborat de Michael Porter, cunoscut sub numele de modelul celor cinci forțe. Acestea sunt: riscul intrării pe piață a unor noi

competitori, gradul de rivalitate dintre companiile existente în mediul competițional, puterea de negociere a cumpărătorilor, puterea de negociere a furnizorilor și amenințarea generată de produsele de substituție. Aceste forțe acționează simultan asupra fiecărei companii din același mediu extern competițional, iar rezultanta lor este sensibilă la variația de intensitate a fiecărei forțe.

- Grupul strategic constituie sistemul referențial de bază folosit în diagnosticarea competiției, a poziției strategice și a profitabilității companiilor care se află în același mediu extern competițional. În cadrul aceluiași grup, strategiile folosite sunt similare, dar diferă de la un grup la altul.
- Metodele folosite în analiza mediului extern se pot grupa în metode de: scanare, monitorizare, prognoză și evaluare.

Întrebări

1. Ce este un mediu extern?
2. Cum se structurează un mediu extern?
3. Ce este un mediu extern general?
4. Care sunt principalele segmente și elemente care caracterizează un mediu extern general?
5. Ce este un mediu extern competițional?
6. Care sunt cele cinci forțe din modelul lui Porter? Cum se manifestă fiecare din aceste forțe?
7. Care sunt grupurile strategice? Care sunt principalele metode de analiză ale mediului extern?

Aplicații

1. Alegeți ca organizație de referință primăria unui oraș. Definiți principalele structuri ale mediului extern general în raport cu

această organizație și explicați cum influențează ele dinamica organizațională.

2. Aplicați modelul lui Porter la o universitate, considerată ca fiind o organizație non-profit.
3. Aplicați modelul lui Porter la analiza primăriei capitalei, considerată ca fiind o organizație din sistemul administrației publice.
4. Considerați toate insușiile de învățământ superior din România și identificați care sunt grupurile strategice.

MODULUL 8

ANALIZA MEDIULUI INTERN

Obiective de studiat

Scopul acestui modul este de a prezenta structura mediului intern și importanța realizării unei atente analize a mediului extern în scopul obținerii unor avantaje strategice. După studierea acestui modul și realizarea aplicațiilor veți putea:

- să explicați importanța studierii și înțelegerii mediului intern al unei organizații
- să definiți resursele tangibile și intangibile ale unei organizații
- să explicați diferența dintre resursele tangibile și intangibile
- să definiți capabilitățile unei organizații și să explicați cum se pot dezvolta
- să definiți competențele fundamentale și să explicați cum contribuie ele la obținerea avantajelor strategice
- să explicați cum se face analiza lanțului valoric
- să explicați paradoxul lui Icar și inerția succesului.

Resurse

Pentru elaborarea și implementarea strategiilor care să asigure succesul oricărei organizații este necesară analiza mediului intern și cuplarea rezultatelor obținute cu cele obținute în analiza mediului extern. Prin studierea mediului extern, organizațiile identifică ceea ce **ar putea face**, în contextul competițional dat și al unui mediu extern general favorabil sau advers.

Prin studierea mediului intern, organizațiile determină ceea ce **pot face** în mod efectiv. Prin cuplarea celor două concluzii se poate decide strategia pe care să o dezvolte organizația respectivă pentru asigurarea unei competitivități strategice durabile.

Resursele sunt elemente care intră în procesul de producție sau de realizare a unor servicii și reprezintă contribuții individuale, sociale sau organizaționale. Resursele nu pot asigura prin simpla lor prezență succesul organizației materializat sub forma avantajului competitiv. O companie poate dispune de resurse materiale și echipamente suficiente, dar dacă nu are un management performant, eficiența și eficacitatea folosirii lor nu rezultă de la sine. În mod similar, o echipă de fotbal poate avea în componența ei jucători foarte valoroși. Dar dacă nu există un spirit de echipă bine consolidat și o strategie bine definită pe teren, victoria echipei respective este incertă. Resursele sunt importante, dar numai integrarea lor într-un sistem performant poate conduce la obținerea avantajelor competitive.

Resursele unei organizații se pot grupa în **resurse tangibile** și respectiv, **resurse intangibile**. Resursele tangibile sunt acele resurse care pot fi văzute și cuantificate. Resursele intangibile sunt mai greu de definit, dar ele îmbracă forme diferite, de la proprietatea intelectuală, la cunoștințe și know-how. O resursă intangibilă importantă o constituie reputația organizației, care poate fi valorificată în mod inteligent atunci când ea este sinonimă cu calitatea și performanța. Resursele tangibile pot fi grupate, astfel:

- **Resurse financiare:** capacitatea de împrumut financiar a organizației, capacitatea de generare a veniturilor proprii și influxurile financiare generate de activitatea propriu-zisă a organizației.

- **Resurse fizice:** echipamente performante, tehnologii de producție eficiente, fabrici și infrastructură, terenuri cât mai valoroase prin mărime, calitate și amplasament.
- **Resurse umane:** angajați pe posturi de execuție și manageriale care să se distingă prin inteligență, creativitate, experiență, studii generale și de specialitate, loialitate și adaptabilitate.
- **Resurse organizaționale:** structura funcțională a organizației, eficiența conexiunilor, a comunicării, a coordonării și respectiv a controlului.

Resursele intangibile se pot grupa în:

- **Resurse tehnologice:** stoc de patente și mărci, drepturi de proprietate intelectuală și secrete industriale. La toate acestea se adaugă cunoștințele necesare pentru a le putea aplica în mod corect și eficient.
- **Resurse pentru inovare:** o cultură instituțională bazată pe modele de gândire creatoare, laboratoare pentru cercetare, documentație de specialitate care să permită inovarea și o atitudine de acceptare a riscului.
- **Reputația:** reputația organizației în raport cu beneficiarii sau clienții ei, percepția unor produse de calitate, durabile și fiabile, reputația organizației în raport cu furnizori rezultată în urma unei colaborări eficiente și fiabile.

Resursele tangibile și intangibile constituie sursele capabilităților organizației și stau la baza dezvoltării competențelor fundamentale, respectiv a avantajelor competitive. Resursele intangibile au un potențial de generare a competențelor fundamentale superior potențialului manifestat de resursele tangibile. Experiența ultimelor decenii a demonstrat faptul că succesul companiilor a fost asigurat într-o măsură mai mare de

capacitatea intelectuală și de eficiența organizațională, decât de existența materialelor primare, a echipamentelor și a clădirilor.

Capacitatea de a asigura un management eficient pentru inteligența umană și pentru transformarea acesteia în produse și servicii de calitate devine tot mai mult cerința prezentului și a viitorului. O serie de statistici scot totodată în evidență faptul că ponderea resurselor intangibile în totalul de resurse al marilor companii crește continuu. Există o aplicație foarte simplă pentru această situație: resursele intangibile sunt mai puțin vizibile și mai greu de înțeles pentru competitori pentru a putea fi imitate, duplicate sau substituite.

Capabilități

Deși în limba română folosim mai mult adjectivul **capabil** decât substantivul **capabilitate**, în evaluarea organizațiilor se preferă cea de a doua variantă. Capabilitatea unei organizații, într-un anumit domeniu, reflectă capacitatea ei de a-și folosi resursele cât mai eficient, astfel ca din potențialul existent să se transforme în rezultate benefice pentru organizație cât mai mult.

O organizație se caracterizează astfel prin existența resurselor și a capabilităților și se diferențiază de alte organizații prin capacitatea de valorificare a acestora într-un mediu competițional. Capabilitățile au o **natură intangibilă** și uneori sunt mai greu de definit sau de evaluat, dar ele pot fi identificate în mod cert după rezultatele produse. Pentru un management performant este foarte importantă distincția dintre resurse și capabilități. O companie poate avea resurse valoroase, dar dacă nu are capabilitățile necesare de a folosi cât mai inteligent și creativ aceste resurse atunci ea nu poate obține un avantaj competitiv în mediul extern.

Capabilitățile se obțin prin **integrarea în timp** a calității resurselor umane, a cunoștințelor, a structurii organizatorice și a culturii organizatorice. Pentru a înțelege mai bine acest lucru, vom considera câteva exemple. În domeniul distribuției produselor, o capabilitate importantă constă în logistica dezvoltată și folosită de către firmă. În domeniul resurselor umane poate fi evidențiată capacitatea firmei de a motiva angajații în construirea unor soluții cât mai creative, așa cum se întâmplă în cadrul firmei Microsoft. Managementul acestei firme a pus întotdeauna un accent deosebit pe “câștigurile intelectuale” ai angajaților.

O capabilitate tot mai emergentă o constituie capacitatea de a fi o **organizație care învață**. Aceasta înseamnă dezvoltarea continuă a bazei de cunoștințe și de perfecționare a managementului cunoștințelor. De asemenea, importantă este și **rata** de achiziție a noilor cunoștințe și de integrare a acestora în structura celor deja existente. Marile companii au înființat chiar postul de **chief learning officer (CLO)**, respectiv managerul superior însărcinat cu procesul de învățare al organizației.

Competențe fundamentale

Având cunoștințele necesare despre resursele și capabilitățile organizației, managementul ei superior este pregătit pentru identificarea și dezvoltarea competențelor fundamentale, respectiv construirea suportului pentru realizarea **avantajului strategic** în mediul extern competițional. Competențele fundamentale sunt cele care contribuie la formarea personalității unei organizații și care îi permit să se diferențieze în mod favorabil față de celelalte organizații în mediul extern competițional. Integrând resursele și capabilitățile unei organizații într-un mod creator și eficient se obțin competențele

fundamentale, care dau **unicitate** organizației și generează valoare pentru clienții ei, pentru o perioadă de timp care se dorește a fi cât mai lungă.

Paradoxal, unele resurse și capabilități se pot transforma în incompetențe pentru că în domeniul respectiv alte organizații sunt mai puternice și și-au asigurat avantaje strategice. De exemplu, firme cu capital financiar insuficient – în comparație cu alte firme mult mai puternice – pot fi puse în situația de a nu putea cumpăra tehnologii necesare de ultimă oră sau, nu pot angaja personal calificat pentru a satisface cerințele de calitate impuse de beneficiari. În această situație, capitalul financiar care este o resursă tangibilă constituie un punct slab pentru firmă. Managerii inteligenți și creatori, care au analizat responsabil resursele și capabilitățile firmei găsesc soluții de valorificare a capitalului financiar, așa cum este el, **în zonele de oportunități** ale mediului extern, evitând intrarea directă în competiție cu cei foarte puternici.

Se poate pune următoarea întrebare: care este numărul necesar de competențe fundamentale pentru o firmă, pentru a reuși să-și construiască un avantaj competitiv? Analizele făcute de marile firme de consultanță în domeniul managementului, arată că acest număr este de trei sau patru competențe fundamentale. De exemplu, pentru firma Rolls-Royce competențele fundamentale sunt următoarele: calitatea motorului, a culorii, a articolelor din piele și a celor din lemn. Celelalte competențe au fost externalizate în cea mai mare parte. Dacă se consideră ca fiind necesare mai mult de patru competențe, atunci există pericolul de dispersare a resurselor și a managementului și nu se reușește o focalizare intensă pentru acele competențe care au șanse reale de a deveni fundamentale în contextul mediului extern competițional.

Trebuie să subliniem faptul că nu oricare dintre resurse și capabilitățile unei firme se pot integra pentru a genera competențe fundamentale. În timp ce orice competență fundamentală are la bază o capabilitate, nu orice capabilitate se transformă în mod automat într-o competență fundamentală. Se pot lua în considerație patru criterii pentru a vedea în ce măsură capabilitățile unei organizații se pot transforma în competențe fundamentale. Aceste criterii sunt: valoarea, raritatea, costul imitării și șansele de substituție.

Capabilitățile valoroase sunt acelea care creează valoare pentru o firmă prin exploatarea oportunităților și neutralizarea amenințărilor în mediul extern. Aceste capabilități permit conducerii firmei să formuleze și să implementeze strategii care creează valoare pentru anumiți beneficiari.

Capabilitățile rare sunt acelea care sunt prezente la foarte puțini dintre actualii sau potențialii competitori. Managerii care evaluează capabilitățile organizației trebuie să se întrebe și să răspundă, la câte alte organizații se mai pot identifica aceste capabilități, pentru a decide dacă ele se pot considera rare sau nu. Capabilitățile care se regăsesc la majoritatea firmelor care sunt angrenate în aceeași competiție nu pot constitui suportul avantajului competitiv pentru nici una dintre ele. Avantajul competitiv se poate produce numai atunci când una dintre organizații dezvoltă o anumită capabilitate care este unică sau care se regăsește la foarte puțini competitori.

Capabilitățile care sunt costisitoare de imitat contribuie semnificativ la construirea avantajului competitiv. Aceste capabilități se pot dezvolta ca urmare a unor condiții istorice unice. Se poate ilustra acest caz cu firma Microsoft care și-a dezvoltat de la început o cultură a inovării și a excelenței.

Există situații în care este greu să se facă o corelație directă între avantajul competitiv obținut și capabilitățile care au stat la baza lui. Cu alte cuvinte, incertitudinea care face dificilă identificarea capabilității generatoare de succes contribuie la creșterea costului de eventuală imitare a capabilității respective de către competitori. În sfârșit, poate exista o anumită complexitate socială care să facă dificilă imitarea capabilității generatoare de succes. De exemplu, cultura organizațională a firmei Hewlett-Packard este foarte complexă și greu de imitat pentru a obține același avantaj competitiv.

Capabilitățile care nu pot fi substituite sunt acelea care nu au echivalenți strategici. Valoarea strategică a unei capabilități crește odată cu scăderea șanselor de substituție a ei de către organizațiile concurente. De exemplu, cunoștințe de specialitate specifice unei firme, precum și existența unor relații de încredere și de cooperare între manageri și personalul angajat pot constitui capabilități care nu pot fi substituie de către oricare altă firmă concurentă, în scopul obținerii avantajului competitiv.

Odată creat, **avantajul competitiv** trebuie menținut cât mai mult pentru realizarea unei competitivități strategice. Succesul unei astfel de strategii depinde de trei factori: crearea unor bariere în limitarea imitării competențelor fundamentale, capabilitățile de care dispun competitorii și dinamica generală a mediului extern, în special a mediului competițional.

În momentul în care o organizație realizează un avantaj competitiv, celelalte organizații cu care se află în competiție vor încerca să identifice care sunt resursele și capabilitățile care au stat la baza succesului și să le imite. Problema care se pune este în cât timp vor reuși acest lucru. **Viteza de limitare** contribuie la erodarea avantajului competitiv. De aceea, organizația care a realizat avantajul competitiv trebuie să investească în mod

continuu pentru a fi cu un pas înaintea celorlalți competitori. Aceasta înseamnă să se creeze noi și noi bariere pentru competitori, în scopul reducerii șanselor de imitare și respectiv a crește timpul aflat la dispoziția organizației care a realizat avantajul competitiv. **Timpul** devine astfel un element crucial al competiției.

Dacă avantajul competitiv are la bază îndeosebi **resursele**, atunci imitarea lor se poate face relativ repede deoarece acestea sunt ușor de identificat și replicat. De exemplu, celebra linie de asamblare a automobilelor creată de firma Ford în anii 1920 a fost copiată cu succes de firma General Motors. Resursele intangibile sunt mai greu de identificat și astfel ele devin mai greu de imitat. O barieră importantă care se poate pune în calea imitării este de a crea un **nume de firmă**, așa cum au reușit Coca-Cola, IBM, Microsoft și multe altele. Acest nume este legat de resurse, de capabilități și de un anume know-how care constituie adevăratul secret al firmei respective. Imitarea capabilităților este mai dificilă decât cea a resurselor deoarece acestea nu sunt atât de evidente și de explicite. Este greu, de exemplu, să definești acele capabilități dezvoltate de firma 3M care îi permit lansarea pe piață a noi și noi produse. Același lucru se poate spune și despre firma Walt Disney care și-a dezvoltat o capabilitate aproape unică de creație în domeniul filmelor de animație.

Referitor la capabilitățile competitorilor, și respectiv la dinamica mediului extern să considerăm firma Xerox. Ea a deținut o supremație evidentă pe piața producătorilor de fotocopiatoare. Aproape că numele firmei substituise pe cel de copiator. Și la noi, a xeroxa a devenit sinonim cu a fotocopia. Prin anii 1970, firmele Canon și Ricoh din Japonia au început să pună pe piață echipamente de fotocopiat la prețuri mai avantajoase și performanțe apropiate de firma Xerox. Viteza de imitare a

echipamentelor Xerox a crescut, iar avantajul competitiv al acestei firme a început să se erodeze în favoarea firmelor japoneze.

Analiza lanțului valoric

Toate activitățile care se desfășoară într-o organizație se pot grupa în : activități primare și activități secundare. **Activitățile primare** sunt cele care contribuie în mod direct la realizarea produselor și a serviciilor, precum și a vânzării sau distribuiri lor către beneficiari. Este vorba deci, despre crearea fizică a acestor produse sau servicii, în concordanță cu misiunea firmei sau a organizației respective. **Activitățile suport** sunt secundare în raport cu procesul de producție, dar sunt necesare. Lanțul valoric al organizației este constituit din înscrierea secvențelor de activități primare și de suport care contribuie la crearea de valoare sub formă de produse sau servicii. Analiza lanțului valoric are ca scop identificarea costurilor asociate acestor secvențe de activități și respectiv de a găsi soluțiile care să conducă la activități care să adauge **cât mai multă valoare**, pentru costuri cât mai mici. Legătura dintre aceste secvențe de activități se realizează de către oameni și de aceea managementul resurselor umane este foarte important.

Activitățile primare se pot structura în: logistica intrărilor, procesul de producție sau de realizare a produselor și serviciilor, logistica ieșirilor, marketingul și vânzările, precum și activitățile de service. De exemplu, pentru logistica intrărilor putem considera în cazul unei **firme** de fabricare a echipamentelor industriale activități cum sunt: recepția și controlul calității materialelor primare, depozitarea materialelor, asigurarea transportului intern al acestor materiale, asigurarea inventarului lor etc.

Dacă în loc de o firmă industrială considerăm o organizație non-profit, cum este cazul unei **universități**, atunci logica intrărilor se referă la organizarea și desfășurarea admiterii pentru studenți, cu activități de genul: elaborarea procedurii de admitere în universitate, publicarea și afișarea acestei proceduri și a cifrei de școlarizare pe facultăți și departamente, primirea candidaților pentru înscriere, desfășurarea probelor de concurs (dacă este cazul), evaluarea acestor probe, afișarea rezultatelor și clarificarea contestațiilor.

Toate aceste secvențe se analizează în cadrul lanțului valoric și se caută soluții pentru a micșora costul lor, fără a afecta valoarea creată și calitatea rezultatelor. Totodată, această analiză trebuie să fie urmată de o comparație cu capacitățile și lanțurile valorice similare ale competitorilor, cu evidențierea posibilităților de creare sau de menținere al avantajelor competitive.

Analiza lanțului valoric își propune să evidențieze, pe lângă costurile și eficiența activităților, care sunt **punctele tari** și respectiv **punctele slabe** ale organizației. Cunoașterea și explicitarea acestora joacă un rol foarte important în analiza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) prin care se integrează analiza mediului extern și analiza mediului intern în scopul elaborării strategiilor competitive.

Paradoxul lui Icar

Legenda spune că Icar a vrut să evadeze din labirintul din insula Creta cu ajutorul unor aripi confecționate de către tatăl său, Dedal. Aripile erau lipite cu ceară. Icar s-a înălțat spre înălțimi cu ajutorul acestor aripi și a reușit să iasă din labirint. Dar apropierea lui de soare a făcut ca ceara să se topească, aripile să se

dezlipească, iar Icar să cadă în mare, unde și-a găsit moartea. Legenda poate fi interpretată ca o atenționare pentru cei care au proiecte prea ambițioase și care pot sfârși tragic.

Pentru noi, paradoxul lui Icar se prezintă astfel: calitatea cea mai importantă a aripilor și abilitatea lui Icar de a le folosi pentru a zbura spre înălțimile cerului i-au produs moartea. Metafora poate fi folosită și în analiza **succesului** și **insuccesului** în cazul unei organizații. Succesul inițial al unei organizații poate fi atât de îmbătător, încât managementul ei să considere că strategia folosită este infailibilă și ca atare ea trebuie păstrată nealterată. Cu alte cuvinte, există o anumită **inerție** a succesului și se ignoră **dinamica** mediului extern în special al celui competițional adoptându-se un model de gândire statică și având ca argument singular primul succes. Este cazul multor firme care au dat faliment, dar și al unor firme cum sunt IBM și Xerox care au cunoscut perioade puternice de declin, după succese deosebite pe piața internațională.

Paradoxul lui Icar trebuie luat ca un avertisment pentru toți cei care îmbutați de succes renunță să mai facă o analiză realistă a mediului extern și respectiv a mediului intern și, prin integrarea rezultatelor, să se elaboreze strategii dinamice, de adaptare permanentă la noile condiții competiționale. Un rol important în generarea acestui paradox îl constituie **cultura instituțională** pe care o vom analiza într-un modul separat.

Sumar

- Prin studierea mediului extern, organizațiile identifică ceea ce ar putea face în contextul competițional dat și al unui mediu extern general favorabil sau advers. Prin studierea mediului intern, organizațiile determină ceea ce pot face în mod efectiv.

- Resursele sunt elemente care intră în procesul de producție sau de realizare a unor servicii și reprezintă contribuții individuale, sociale sau organizaționale.
- Resursele unei organizații se pot grupa în resurse tangibile și respectiv, resurse intangibile. Resursele tangibile pot fi văzute și cuantificate. Resursele intangibile sunt mai greu de definit, dar ele îmbracă forme diferite, de la proprietatea intelectuală la cunoștințe și know-how.
- Resursele tangibile și intangibile constituie sursele capacităților organizației și stau la baza dezvoltării competențelor fundamentale, respectiv a avantajelor competitive.
- Capabilitatea unei organizații, într-un anumit domeniu, reflectă capacitatea ei de a-și folosi resursele cât mai eficient, astfel ca din potențialul existent să se transforme cât mai mult în rezultate benefice pentru o organizație.
- Capabilitățile se obțin prin integrarea în timp a calității resurselor umane, a cunoștințelor, a structurii organizatorice și a culturii organizatorice. O capabilitate tot mai emergentă o constituie capacitatea de a fi o organizație care învață. Aceasta înseamnă dezvoltarea continuă a bazei de cunoștințe și de perfecționare a managementului cunoștințelor.
- Competențele fundamentale sunt cele care contribuie la formarea personalității unei organizații și care îi permit să se diferențieze în mod favorabil față de celelalte organizații în mediul extern competițional.
- Analizele făcute de marile firme de consultanță în domeniul managementului arată că numărul necesar de competențe fundamentale în care poate excela o organizație este de trei sau patru. Dacă se iau în calcul mai mult de patru competențe,

atunci există pericolul de dispersare a resurselor și a managementului.

- Orice competență fundamentală are la bază o capabilitate, dar nu orice capabilitate se transformă în mod automat într-o competență fundamentală. Criteriile folosite pentru a vedea în ce măsură capabilitățile unei organizații se pot transforma în competențe fundamentale sunt: valoarea, raritatea, costul imitării și șansele de substituire.
- Lanțul valoric al unei organizații este constituit din înscrierea secvențelor de activități primare și de suport, care contribuie la crearea de valoare sub formă de produse sau servicii. Analiza lanțului valoric are ca scop identificarea costurilor asociate acestor secvențe de activități și respectiv de a găsi soluțiile care să conducă la activități care să adauge cât mai multă valoare, pentru costuri cât mai mici.
- Paradoxul lui Icar poate fi sintetizat astfel: succesul de a zbura cât mai sus spre înălțimile cerului i-a adus în final moartea. Cu alte cuvinte, inerția excesivă a succesului poate genera insuccesul.

Întrebări

1. Ce se înțelege prin mediul intern al unei organizații?
2. În ce constă importanța analizei mediului intern și cum se cuplează ea cu analiza mediului extern?
3. Cum se definesc resursele unei organizații?
4. Ce sunt resursele tangibile?
5. Ce sunt resursele intangibile?
6. Ce sunt capabilitățile unei organizații?
7. Capabilitățile sunt tangibile sau intangibile?

8. Ce sunt competențele fundamentale?
9. În ce constă analiza lanțului valoric?
10. Care este paradoxul lui Icar?

Aplicații

1. Considerați o firmă industrială. Identificați pentru ea resursele tangibile, resursele intangibile, capabilitățile și competențele fundamentale. Arătați cum se poate obține un avantaj competitiv durabil.
2. Considerați o organizație non-profit, cum ar fi o universitate. Realizați o analiză a mediului intern pe structura explicată în acest modul.
3. Considerați primăria unui oraș. Realizați o analiză a mediului intern pe structura explicată în acest modul. Evidențiați punctele tari și punctele slabe ale organizației.

MODULUL 9

STRATEGII DE PERFORMANȚĂ

Obiective de studiat

Scopul acestui modul este de a prezenta elaborarea și implementarea strategiilor care să conducă la obținerea avantajelor competitive și respectiv, la o competitivitate strategică. Accentul se pune pe strategiile de performanță. După studierea acestui modul și realizarea aplicațiilor veți putea:

- să explicați geneza și elaborarea strategiilor
- să înțelegeți importanța fazelor de implementare și de evaluare a strategiilor
- să explicați cum se poate face analiza SWOT
- să definiți strategiile de eficiență
- să definiți strategiile de calitate și să explicați conceptul de TQM
- să definiți strategiile de inovare
- să definiți strategiile de sensibilizare la cerințele consumatorilor
- să înțelegeți care sunt strategiile care se pot aplica și organizațiilor non-profit, cu avantajele și dezavantajele corespunzătoare.

Elaborarea și implementarea strategiilor

Strategiile sunt **processe decizionale complexe** care se desfășoară la nivelul organizației și care sunt orientate spre realizarea obiectivelor fundamentale pe care organizația și le-a

propus. În acest scop, strategiile trebuie să îndeplinească două condiții esențiale:

- folosirea resurselor, capabilităților și a competențelor în mod eficient și creator
- realizarea în mediul extern competițional a unor avantaje competitive durabile.

Elaborarea unor strategii se face întotdeauna în condiții de incertitudine generate atât de **incompletitudinea datelor** cât și de **dinamica** forțelor externe. De aceea, o strategie de succes conține rezerve suficiente de flexibilitate și de adaptare în timp la schimbările produse în mediul extern, în special în cel competițional. La elaborarea unei strategii trebuie să se anticipeze și modul de implementare a ei, știut fiind faptul că de multe ori ideile bune sfârșesc prost.

Implementarea unei strategii se face în timp, iar rezultatele pot fi imediate sau de durată. Există întotdeauna constante de timp între implementare și rezultate, fapt ce trebuie cunoscut și luat în calcul. Deasemenea, există întotdeauna o serie de **rezistențe** care apar la implementarea unei strategii. Cunoașterea acestor rezistențe este crucială pentru a le depăși, fără un consum exagerat de energie și de timp. De exemplu, una dintre cele mai puternice rezistențe la implementarea unei strategii care conține o mare cantitate de noutate sau care impune schimbări importante o constituie **mentalitatea**. Dacă se ignoră existența și rolul mentalității în orice proces de schimbare se vor întâmpina dificultăți reale la implementarea unei strategii. Această situație este caracteristică în special pentru noi, românii, care nu am fost educați în spiritul schimbării și al asumării riscului produs de incertitudine. De aceea, se impune o reală atenție care trebuie acordată identificării și evaluării rezistențelor posibile la implementarea unei strategii.

Evaluarea unei strategii se face în baza unei metrice și a unui sistem de referință, cunoscute și acceptate încă din faza de elaborare a strategiei. Evaluarea trebuie să ia în considerație procesualitatea implementării și constantele de timp necesare pentru obținerea rezultatelor. Evaluarea este un proces absolut necesar și ea face parte în mod distribuit, pe toată durata de implementare a strategiei, astfel ca la nevoie să se poată interveni pentru corectarea și **adaptarea** ei la noile condiții și cerințe ale mediului extern competițional. Evaluarea permite considerarea unei strategii ca fiind un succes sau un insucces. Important este ca și în cazul unui insucces, magnitudinea acestuia să fie cât mai mică, iar pierderile asociate să nu mai pună în joc existența organizației. Astfel, o strategie de mare impact, nereușită, poate conduce la falimentul organizației.

Un aspect foarte important în elaborarea unei strategii îl constituie **oportunitatea** ei. Cu alte cuvinte trebuie să se analizeze cu mult realism în ce măsură strategia considerată corespunde cu cerințele beneficiarilor și nu este prematură sau depășită moral.

Elaborarea strategiilor are la bază analiza mediului extern și respectiv, analiza mediului intern. Pe baza acestor analize se stabilesc care sunt condițiile favorabile și nefavorabile de lansare sau continuare a unei strategii și se decide asupra oportunității sau adaptării ei.

Analiza SWOT

Denumirea este dată de inițialele cuvintelor din limba engleză **Strengths**, **Weaknesses**, **Opportunities** și **Threats**. Având în vedere popularitatea sintagmei SWOT în literatura de specialitate și în consultanța managerială o vom păstra ca atare în cele ce urmează.

Strengths se traduce în acest context prin elementele forte sau tari ale organizației, respectiv prin cele care îi conferă forță sau putere în comparație cu celelalte organizații aflate în mediul extern competițional. Modalitatea concretă de manifestare a acestor elemente tari variază de la o organizație la alta, dar ele se referă în general la competențele fundamentale, care au la bază resursele și capabilitățile organizației.

Weaknesses se traduce în acest context prin elemente slabe, respectiv elemente care generează dezavantaje în comparație cu celelalte organizații aflate în mediul extern competițional. Analiza mediului intern conduce în cele din urmă la identificarea polilor de putere și de slăbiciune pentru fiecare organizație, în comparație însă cu celelalte organizații aflate în competiție. Cu alte cuvinte, aceste evaluări pe axa SW au o semnificație relativă și depind de realismul și curajul managerilor de a-și cunoaște punctele slabe.

Opportunities înseamnă oportunități în mediul extern pentru eventualele strategii ale organizației. Aceste oportunități există, dar ele trebuie identificate și descifrate cât mai adecvat, luând în considerație și incertitudinile asociate. Totodată este important să se evalueze și o anumită dinamică a acestor oportunități pentru a fi valorificate cât mai mult.

Threats înseamnă amenințări potențiale, existente pentru organizație în mediul extern competițional. Aceste amenințări pot rezulta direct din partea organizațiilor concurente sau ca urmare a dinamicii mediului extern. Subliniem și aici caracterul **relativ** al evaluării pe axa OT. Ceea ce este o oportunitate pentru o organizație poate să însemne o amenințare pentru o altă organizație, în funcție de comportamentul lor și raportarea lor la mediul extern concurențial. De exemplu, apariția calculatoarelor

personale a fost o amenințare pentru firme ca IBM, dar o excelentă oportunitate pentru firme noi ca Apple sau Compaq.

Pentru a obține o imagine globală mai bună, axa factorilor interni SW poate fi asociată cu axa OX a unei diagrame, iar axa factorilor externi OT poate fi asociată cu axa OY a aceleiași diagrame. Combinând factorii interni cu factorii externi se pot genera patru categorii de strategii. Acestea sunt strategii generice deoarece ele capătă conținut în condițiile concrete ale fiecărei organizații.

- **Strategii SO.** Acestea sunt strategii de tip max-max, în sensul că ele combină elementele cele mai favorabile construirii unei strategii. Strategiile SO utilizează elementele forte sau puternice ale organizației pentru a profita de oportunitățile existente în mediul extern. Aceste strategii sunt agresive și urmăresc crearea unui avantaj net competitiv față de celelalte organizații concurente.
- **Strategii WO.** Acestea sunt strategii de tip min-max, în sensul că ele combină elementele de slăbiciune existente în organizație cu oportunitățile existente în mediul extern. Practic, se încearcă folosirea oportunităților pentru eliminarea slăbiciunilor sau transformarea acestora în puncte forte pentru organizație.
- **Strategii ST.** Acestea sunt strategii de tip max-min, în sensul că ele folosesc elementele forte ale organizației pentru a evita sau pentru a reduce amenințările existente în mediul extern. Sunt strategii de apărare, dar se pot transforma în strategii de atac dacă se evaluează corect raportul forțelor interne față de cele externe.
- **Strategii WT.** Acestea sunt strategii de tip min-min și urmăresc să se minimizeze slăbiciunile, în condițiile în care se evită amenințările din mediul extern. Sunt strategii defensive

și ele se folosesc îndeosebi atunci când organizația se află în declin, pentru a evita falimentarea ei.

Performanța poate fi definită în funcție de metrica și de parametrii aleși. Pentru cele ce urmează ne vom referi numai la patru indicatori globali: eficiență, calitate, inovare și sensibilitate la cererea consumatorilor. Strategiile de performanță urmăresc obținerea unor valori cât mai mari pentru fiecare din acești indicatori globali, în sistemul de referință specific organizației și pentru metrica atașată fiecărui indicator. Acestea se mai numesc și **strategii la nivelul funcțional** al organizației și au ca scop realizarea avantajelor competitive prin îmbunătățirea operațiilor de bază, cum sunt producția, managementul materialelor, marketingul, cercetarea și dezvoltarea, precum și prin valorificarea mai bună a resurselor umane ale organizației. Deși aceste strategii se pot focaliza pe una sau mai multe funcții, ele cuprind întreaga viață a organizației și generează efecte sinergetice.

Strategii de eficiență

Orice organizație poate fi considerată în mod abstract ca fiind un sistem care transformă intrările în ieșiri. Intrările sunt reprezentate de principalii factori de producție: pământul, capitalul, forța de muncă, infrastructura de producție, tehnologiile de producție etc. Ieșirile sunt reprezentate de produse și servicii. Măsura eficienței este dată în mod sintetic de cantitatea necesară de intrări pentru a se produce o unitate de ieșiri. Cu alte cuvinte, eficiența reprezintă raportul dintre ieșiri și intrări, exprimate în aceleași unități de măsură. Cu cât valoarea acestui raport este mai mare, cu atât eficiența este mai mare.

O strategie cunoscută în creșterea eficienței o reprezintă măsurarea volumului de producție, în condițiile menținerii

costurilor fixe la același nivel. Aceasta se poate obține printr-o mai bună diviziune a muncii și respectiv, o specializare mai mare a forței de muncă. Exemplul clasic îl constituie introducerea de către Ford a producției de masă și a procesului de asamblare la bandă pentru modelul T de automobil. Ford a reușit astfel să producă cel mai popular și mai ieftin automobil al vremii. Ca rezultat al creșterii volumului de producție, costul unui automobil Ford a scăzut de la 3000 de dolari la numai 900 de dolari.

Creșterea eficienței se poate obține și prin valorificarea proceselor de învățare. Efectele învățării se văd în special în realizarea unor procese și produse noi și foarte complexe. De exemplu, reducerea costurilor datorită efectelor de învățare, prin repetarea acelorași activități, este mult mai evidentă în cazul unui proces care presupune 1000 de secvențe de activități diferite, decât în cazul unui proces care presupune doar 100 de secvențe. O altă corelație pe care cercetătorii au evidențiat-o este aceea dintre reducerea costurilor unitare cu creșterea experienței în realizarea unui produs și integrarea ei în curba cunoașterii.

O importantă creștere a eficienței se poate obține prin flexibilizarea liniilor de producție, respectiv prin trecerea de la liniile rigide de asamblare în cazul producției de masă, la linii cu celule flexibile de producție. Fiecare celulă flexibilă de producție grupează 4-6 mașini capabile de a realiza o varietate de operații în scopul producerii unei familii de componente ale unui echipament complex sau chiar a unor echipamente mai simple.

O strategie care s-a dezvoltat în ultimii ani în managementul materialelor se numește JIT (Just-In-Time) și contribuie în mod semnificativ la creșterea eficienței. Această strategie este simplă, dar presupune existența unui sistem computerizat de gestiune a materialelor și un sistem de aprovizionare fiabil și eficient. Ideea de bază este de a reduce

stocurile de materiale necesare producției și de a le programa să sosească de la furnizori tocmai la timpul necesar pentru introducerea lor în procesul de producție. Dezavantajul strategiei este că orice întârziere a primirii materialelor de la furnizori produce întârzieri în procesul de producție și deci creșteri nejustificate ale costurilor. De aceea, strategia JIT trebuie combinată cu crearea unor stocuri tampon, mult mai reduse decât clasicele stocuri de materiale.

Productivitatea muncii constituie un factor important în creșterea eficienței și reducerea costurilor de producție. Productivitatea muncii este însă legată de performanțele și motivația resurselor umane. Pentru creșterea productivității muncii se pot folosi trei strategii: instruirea personalului pentru creșterea calificării lui, realizarea unor echipe de lucru cu selfmanagement și recunoașterea financiară a performanțelor. Cercetările făcute pentru a evidenția eficiența muncii la japonezi în comparație cu cea la americani au demonstrat importanța instruirii continue a angajaților unei companii. De exemplu, din cei aproximativ 30000 de angajați ai firmei japoneze Sanyo, aproximativ 10000 de angajați trec în fiecare an prin programele de instruire ale Sanyo Corporate Educational Training Center.

Realizarea celulelor flexibile de producție a condus la ideea formării unor echipe de lucru care să le deservească și care să aibă autonomie aproape totală. Aceasta înseamnă construirea unor echipe de 5-15 angajați care să poată realiza în întregime un produs sau un grup de produse și care să se bucure de autonomie managerială, respectiv să dispună de selfmanagement. Aceasta conduce la reducerea timpului de luat decizii și deci contribuie la creșterea eficienței.

Oamenii lucrează pentru bani și deci este ușor de acceptat ideea că fiecare ar trebui plătit după cantitatea și calitatea muncii.

Aceasta ar însemna un factor important în creșterea motivației. Cu toate acestea, strategia motivării prin creșteri salariale nu este chiar atât de ușor de implementat, iar uneori bariera mentalității este chiar greu de trecut. Poate că un exemplu interesant în acest sens îl constituie faptul că până nu de mult un profesor universitar primea același salariu, indiferent de ceea ce făcea și de universitatea în care își desfășura activitatea. Odată cu schimbarea mecanismului de finanțare al universităților s-a pus problema salarizării diferențiate a profesorilor, atât de la o universitate la alta cât și în cadrul aceleiași universități. Datorită mentalității egalitariste, implementarea acestei strategii întâmpină serioase dificultăți. Ca atare și eficiența muncii este scăzută deoarece performanța nu este recunoscută ca atare și deci nu este încurajată de sistem.

Strategii de calitate

Managementul calității ocupă un loc important în managementul strategic. El s-a extins la toate tipurile de organizații, inclusiv la cele non-profit și de administrație publică. Strategia TQM (Total Quality Management) este cea care a început să fie acceptată tot mai mult, odată cu succesul ei în firmele americane și japoneze. Această strategie are la bază cele cinci idei formulate de Deming:

- Calitate mai bună înseamnă costuri mai mici deoarece se refăce mai puțin, se produc mai puține greșeli, mai puține întârzieri și se folosește timpul mai eficient.
- Ca rezultat al primului pas crește productivitatea muncii.
- O calitate mai bună înseamnă creșterea segmentului de piață și deci posibilitatea creșterii prețurilor la produsele respective.

- Aceasta conduce la creșterea profitabilității firmei respective și la durabilitatea ei în afaceri.
- Ca rezultat al celor de mai sus, firma poate crea noi locuri de muncă.

Deming a dezvoltat aceste idei și a formulat 14 puncte pentru managementul calității. Acestea sunt:

- Să se creeze o constantă preocupare pentru îmbunătățirea calității produselor și serviciilor, cu scopul de a deveni competitiv și de a sta cât mai mult în business, în mediul extern competițional dat, creând noi locuri de muncă.
- Să se adopte o nouă filosofie, fiind într-o nouă epocă economică. Managementul occidental trebuie să-și învețe noile responsabilități și să preia controlul schimbării.
- Să se renunțe la inspecția pentru asigurarea calității. Să se elimine nevoia pentru inspecție în procesele de bază prin implementarea calității în toate fazele de realizare a produselor și serviciilor.
- Să se îmbunătățească continuu sistemul de producție și de service, având ca rezultate finale îmbunătățirea calității produselor și serviciilor simultan cu scăderea costurilor totale.
- Introducerea instruirii la locul de muncă.
- Instruirea leadership-ului. Scopul acestuia este de a-i ajuta pe oameni să muncească mai bine.
- Să se elimine frica, astfel ca oamenii să lucreze într-o atmosferă liberă, fără constrângeri și fără frica de penalizare pentru fiecare greșeală.
- Să se elimine barierele dintre departamente. Angajații dintr-o companie trebuie să lucreze ca membrii ai unei singure familii.
- Să se elimine sloganurile și lozincile care țin numai de aparențe și nu de esența procesului de producție. Adevărata

cauză a nivelului scăzut de calitate se află în construcția sistemului și deci este dincolo de comportamentul angajaților.

- Să se elimine standardele și evaluările cantitative ale rezultatelor și să se introducă peste tot leadership-ul.
- Să se elimine barierele care îi împiedică pe oameni să fie mândri de munca lor și care fac ca, de cele mai multe ori, recunoașterea meritelor să devină un atribut al conducerii. Cei mai mulți dintre muncitori se pierd astfel în anonimul recunoașterii.
- Să se introducă un program viguros de instruire și de auto perfecționare.
- Să fie pus fiecare om dintr-o companie să producă schimbarea necesară. Schimbarea este a tuturor și nu numai a managementului.

Deși multe dintre aceste idei formulate de către Deming, precum și alte teoretizări ale TQM existente în literatura de specialitate, punerea în practică este mai dificilă și necesită timp. Studii recente efectuate de American Quality Foundation arată că numai 20% din companiile americane evaluează periodic programele de asigurarea calității, în timp ce acest procent este de 70% pentru companiile japoneze.

Implementarea TQM într-o organizație se poate face numai dacă există un consens general, din partea tuturor angajaților lor. Altfel, există riscul elaborării unor programe excelente pentru îmbunătățirea calității, dar rezultatele finale vor fi sub așteptări deoarece nu toți angajații vor participa la punerea în practică a acestor programe. De exemplu, atunci când firma Xerox și-a lansat programul TQM în 1983, primul pas a fost de instruire a tuturor angajaților privind conceptele și avantajele acestui sistem de îmbunătățire a calității. S-a început cu vârful piramidei manageriale și apoi fiecare grup instruit realiza instruirea altor

grupuri de angajați, ca într-o cascadă. Astfel, au fost instruiți toți cei aproape 100000 de angajați ai firmei.

Cel mai important lucru atunci când se implementează TQM sau o altă strategie de calitate este stabilirea unei **metrice** cu ajutorul căreia să se evalueze succesul implementării. În cazul firmelor care pun pe piață produse, se folosesc de obicei evaluări statistice, cum ar fi de exemplu numărul de defecte la un milion de produse sau de componente livrate. În 1987, când firma Motorola a introdus programul TQM, nivelul de calitate se caracteriza printr-o statistică de 6000 defecte pentru un milion de piese produse. În 1992, ca rezultat al programului de TQM, statistica indica numai 40 de defecte pentru un milion de piese produse. Este o scădere dramatică și semnificativă pentru succesul implementării TQM.

Firma japoneză Hitachi a început implementarea TQM în 1978. Atunci, firma producea soft cu o rată de defecte raportate de consumatori de 100 defecte/1000 computere. În 1992 această rată de defecte a scăzut la numai 2 defecte/1000 computere. În 1978, Yokogawa Hewlett Packard (YHP) a început implementarea unui program de TQM. Atunci rata de defecte era de 4000 ppm (părți pe milion). În 1982, s-a redus rata de defecte la numai 3 ppm. În același timp, productivitatea muncitorilor a crescut cu 91%, costurile totale au scăzut cu 42, iar profiturile au crescut cu 177%.

Strategii de inovare

Din mai multe puncte de vedere, inovarea constituie cea mai importantă componentă a avantajului competitiv. Succesul inovării de produse sau de procese constituie o caracteristică de unicatitate pentru orice organizație aflată în competiție cu alte organizații similare. Sunt companii care au devenit celebre tocmai

prin adoptarea unei strategii de inovare. De exemplu, firma Du Pont a realizat o serie de inovații și invenții care au intrat de mult în cotidian. Dintre acestea putem aminti celofanul, nailonul, freonul și telefonul.

Deși strategia inovării conduce la realizarea avantajului competitiv, trebuie să recunoaștem că rata insuccesului noilor produse este relativ mare. Un studiu realizat pentru 16 companii în domeniul chimiei și electronicii sugerează că numai 20% din produsele ce reprezintă inovații și invenții reușesc să se mențină pe piață și să devină un real succes pentru companie. Un alt studiu efectuat în cadrul unei companii din domeniul chimiei și a două companii din domeniul farmaceutic arată că numai 60% din proiectele de cercetare și dezvoltare ajung în faza de realizare tehnică, 30% pot deveni comerciale și numai 12% obțin succesul de piață.

Specialiștii disting între strategia de **inovare cuantică** și strategia de **inovare incrementală**. În primul caz, produsul sau procesul rezultat constituie o noutate totală, respectiv ele se depărtează de tehnologiile cunoscute. De exemplu, dezvoltarea pe internet a World Wide Web constituie o inovație cuantică. O altă inovație cuantică este primul echipament de fotocopiat produs de Xerox. Inovația incrementală se referă la o extensie a ceea ce deja există. De exemplu, microprocesorul Intel Pentium Pro este o inovație incrementală, deoarece el s-a realizat în cadrul unei serii de microprocesare existente, dai cu performanțe inferioare.

Gradul de incertitudine al cererii pe piață este mai mare pentru inovația cuantică, decât pentru inovația incrementală și de aceea rata de insucces asociată strategiei de inovare cuantică este mult mai mare. La acestea se adaugă și un marketing insuficient dezvoltat pentru introducerea pe piață a noutăților. Uneori, există chiar un fel de **miopie tehnologică** din partea celor care abordează

strategii de inovare, fără a fi pregătiți pentru a introduce pe piață noile produse și se concentrează numai pentru performanțele tehnologice.

Un exemplu devenit clasic de miopie tehnologică îl constituie noul calculator produs de NeXT spre sfârșitul anilor 1980. NeXT a fost fondată de Steve Jobs, cel care a avut ideea calculatorului personal și a înființat compania Apple. Din punct de vedere tehnologic, calculatoarele produse de NeXT conțineau o serie de caracteristici tehnice performante, superioare altor calculatoare. Dar focalizați tehnologic, producătorii nu s-au gândit la beneficiari și nu au dezvoltat facilități software la fel de inovative. De aceea, calculatoarele produse de NeXT nu s-au transformat într-un succes de piață.

Strategiile de inovare sunt strâns corelate cu **strategiile de sensibilizare** a producătorului cu cerințele consumatorilor. Nu este suficient să cunoști ceea ce consumatorii doresc, ci să răspunzi cât mai repede la aceste cerințe cu produse noi cu caracteristici cât mai diversificate. Cu alte cuvinte, constanta de timp pentru a răspunde cerințelor consumatorilor trebuie să fie cât mai mică. Această sensibilizare a producției constituie o capabilitate importantă pentru o companie și contribuie direct la realizarea unui avantaj competitiv durabil. Este cunoscut cazul “războiului de motociclete” dintre Yamaha și Honda, care a demonstrat importanța unei strategii de sensibilizare.

În 1981 Yamaha, o firmă japoneză plasată în vânzările de motociclete pe locul al doilea, după firma Honda, a vrut să-și deschidă o nouă linie de producție și să depășească prin aceasta, producția firmei Honda. La vremea aceea, Honda putea produce pe liniile ei tehnologice 60 de modele diferite de motociclete. În numai 18 luni de la promovarea lansată de firma Yamaha, Honda a putut conduce 113 modele diferite de motociclete. Prin această

strategie de sensibilizare la cerințele consumatorilor, Honda și-a putut practic dubla spectrul modelelor de motociclete și a rămas în continuare în fruntea clasamentului.

Sumar

- Strategiile sunt procese decizionale complexe care se desfășoară la nivelul organizației și care sunt orientate spre realizarea obiectivelor fundamentale pe care organizația și le-a propus.
- Elaborarea unei strategii se face întotdeauna în condiții de incertitudine generate atât de incompletitudinea datelor cât și de dinamica forțelor externe. De aceea, o strategie de succes conține rezerve suficiente de flexibilitate și de adaptare în timp la schimbările produse în mediul extern, în special în cel competițional.
- Implementarea unei strategii se face în timp, iar rezultatele pot fi imediate sau de durată. Există întotdeauna constante de timp între implementare și rezultate, fapt de trebuie cunoscut și luat în calcul.
- Există întotdeauna o serie de rezistențe care apar la implementarea unei strategii. Cunoașterea acestor rezistențe este crucială pentru a le putea depăși, fără un consum exagerat de energie și de timp. Una dintre cele mai puternice rezistențe o constituie mentalitatea.
- Evaluarea unei strategii se face pe baza unei metrici și a unui sistem de referință, cunoscute sau acceptate încă din faza de elaborare a strategiei. Elaborarea se face în mod distribuit, pe toată durata de implementare a strategiei, astfel ca la nevoie să

se poate interveni pentru corectarea și adaptarea ei la noile condiții și cerințe ale mediului extern competițional.

- Analiza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) se face pentru a putea combina analiza mediului extern cu analiza mediului intern pentru a putea genera o serie de strategii.
- Strategiile SO sunt din categoria max-max și se folosesc pentru a folosi în mod agresiv punctele forte ale firmei în valorificarea oportunităților din mediul extern.
- Strategiile WO sunt din categoria min-max și se folosesc pentru ca prin valorificarea oportunităților existente în mediul extern să se elimine sau să se diminueze slăbiciunile interne ale organizației.
- Slăbiciunile ST sunt din categoria max-mix și se folosesc pentru ca prin valorificarea elementelor puternice din organizație să se elimine sau micșoreze amenințările existente în mediul extern.
- Strategiile WT sunt din categoria min-min și constituie în esență strategii defensive. Ele urmăresc să micșoreze impactul slăbiciunilor interne față de amenințările existente în mediul extern. Ele se folosesc îndeosebi în cazurile de declin ale organizației.
- Strategiile de eficiență urmăresc obținerea unei eficiențe superioare în raport cu eficiența altor organizații concurente. Măsurarea eficienței este dată în mod sintetic de cantitatea necesară de intrări pentru a se produce o unitate de ieșiri. Eficiența reprezintă raportul dintre ieșiri și intrări, exprimată în aceleași unități de măsură.
- Strategiile de eficiență urmăresc creșterea volumului de producție în condițiile menținerii la același nivel a costurilor fixe. Se obțin astfel costuri mici pe unitatea de produs.

- Strategiile de eficiență urmăresc valorificarea proceselor de învățare și de integrare a experienței obținute în producerea repetată a unui produs sau a unui grup de produse.
- O strategie importantă în managementul materialelor o constituie JIT (Just – In – Time). Este o strategie care reduce masiv costurile legate de stocarea materialelor primite de la furnizori prin programarea dinamică a sosirii lor la timpul cerut de procesul de producție.
- O strategie de eficiență importantă o constituie motivarea resurselor umane și instruirea lor periodică la locul de producție. Este una dintre cele mai folosite strategii de către firmele japoneze.
- Strategiile de calitate au ca scop creșterea performanței produselor prin creșterea nivelului de calitate și respectiv, prin reducerea ratei de defecte.
- Strategia TQM (Total Quality Management) s-a dezvoltat în mod deosebit în Japonia și apoi a fost preluată de firmele americane.
- Strategia calității promovată de Deming poate fi sintetizată astfel: calitate mai bună înseamnă costuri mai mici deoarece se reface mai puțin, se produc mai puține greșeli, mai puține întârzieri și se folosește timpul mai eficient.
- Implementarea TQM într-o organizație se poate face numai dacă există un consens general, din partea tuturor angajaților. De aceea, prima etapă a implementării trebuie dedicată instruirii adecvate a tuturor angajaților organizației.
- Strategiile de inovare au la bază ideea că inovarea constituie o componentă importantă a avantajului competitiv. Succesul inovării de produse sau de procese constituie o caracteristică de unicatitate pentru orice organizație aflată în competiție cu alte organizații similare.

- La elaborarea unei strategii de inovare trebuie să se țină seama de faptul că rata insuccesului pentru noile produse poate fi destul de mare, datorită incertitudinii asupra modului în care noile produse pot satisface cerințele consumatorilor.
- Specialiștii disting între strategia de inovare cuantică și cea de inovare incrementală. În primul caz, produsul sau procesul rezultat constituie o noutate totală, în timp ce în al doilea caz noutatea apare ca o extensie a produsului deja existent.

Întrebări

1. Care sunt etapele importante în ciclul de viață al unei strategii?
2. De ce este important ca la elaborarea unei strategii să se țină cont și de modalitățile concrete de implementare ale ei?
3. De ce este important ca o strategie să conțină flexibilitate și capacitate de adaptare?
4. Care este semnificația sintagmei SWOT? Care sunt tipurile de strategii care se pot genera pe baza analizei SWOT?
5. Care sunt tipurile de strategii care se pot genera pe baza analizei SWOT?
6. Care sunt tipurile de strategii folosite pentru a putea obține o eficiență superioară în raport cu eficiența altor organizații concurente?
7. Care este scopul elaborării strategiilor de calitate?
8. Care este semnificația sintagmei TQM?
9. Care sunt ideile de bază conținute în cele 14 puncte ale lui Deming?
10. Care este condiția necesară, dar nu și suficientă, pentru succesul unei strategii de calitate?

11. Explicați ce se înțelege printr-o strategie de inovare și de ce este importantă o astfel de strategie?
12. Care este diferența dintre inovarea cuantică și inovarea incrementală?

Aplicații

1. Considerați o firmă de produs computere. Elaborați o strategie care să asigure obținerea unei eficiențe superioare.
2. Considerați o universitate. Descrieți modul de implementare a strategiei TQM.
3. Considerați o universitate. Arătați modul de elaborare și de implementare a strategiilor de inovare.
4. Identificați rezistențele care pot să apară într-un sistem de administrație publică la implementarea unei strategii TQM.

MODULUL 10

STRATEGII DE BUSINESS

Obiective de studiat

Scopul acestui modul este de a prezenta principalele strategii pe care le poate elabora o organizație la nivel de business, concentrându-și eforturile pe crearea avantajului competitiv prin controlul costurilor produselor și serviciilor oferite. După studierea acestui modul și realizarea aplicațiilor veți putea:

- să explicați care sunt mecanismele de control folosite de firme în obținerea avantajului competitiv, la nivel de business
- să definiți strategia de lider a costurilor
- să definiți strategia de diferențiere a produselor și serviciilor
- să definiți strategia de focalizare
- să explicați modalitățile de combinare a strategiei de focalizare cu strategiile de costuri minime și diferențiate
- să explicați strategia de investiții
- să înțelegeți în ce măsură aceste strategii de business pot fi extinse și adaptate organizațiilor non-profit.

Strategia liderului de cost

Strategiile de business urmăresc același scop: obținerea avantajului competitiv prin mecanisme de control și de reducere a costurilor pentru produsele și serviciile realizate. La baza acestor strategii stau decizii privind:

- cerințele consumatorilor sau **ce** trebuie satisfăcut
- grupurile de consumatori sau **cine** trebuie satisfăcut

- competențele fundamentale sau **cum** trebuie să fie satisfăcute cerințele consumatorilor.

Strategia liderului de cost este de a folosi competențele fundamentale ale organizației astfel ca să se obțină cel mai mic cost de pe piață pentru un anumit produs. Prin aceasta, el devine posesorul unui avantaj competitiv evident și solid în raport cu toți ceilalți competitori, pentru același produs. Având cel mai mic cost, liderul de cost poate oferi produsul sau serviciul respectiv la un preț mai mic decât cel al celorlalți competitori, fără a-și diminua nivelul de profit. Dacă firmele concurente forțează coborârea prețurilor la produsul respectiv la nivelul stabilit de lider, atunci liderul de cost se află în poziția favorizată de a obține profituri mai mari decât competitorii săi.

Strategia liderului de cost nu se poate aplica pentru întreaga gamă de produse sau servicii și nici pentru întreg spectrul de consumatori. Succesul se poate obține dacă se identifică un segment de piață semnificativ, o poziționare permanentă adecvată față de consumatorul mediu și se alege un produs cu o adresabilitate cât mai largă. Astfel, liderul de cost se angajează în mod normal numai într-o anumită segmentare a pieții. Încercarea de diversificare implică costuri suplimentare și astfel, liderul de cost își poate pierde poziția privilegiată.

Reducerea costurilor se poate face numai prin creșterea eficienței producției și printr-o analiză detaliată a structurii de cost prin comparație cu structurile similare ale competitorilor. Oricare dintre strategiile de performanță prezentate în modulul anterior pot fi folosite în mod singular sau combinat pentru reducerea costurilor. Avantajele liderului de cost sunt evidente și ușor de recunoscut, mai ales dacă ne referim la modelul celor cinci forțe elaborat de Porter. Astfel, liderul de cost este protejat de forța competitorilor direcți deoarece obține cel mai bun avantaj prin

nivelul cel mai scăzut al costurilor. Prin comparație cu rivalii săi, liderul de cost este mai puțin afectat dacă se produce o creștere a costurilor la furnizori și respectiv, o creștere a pretențiilor la cumpărători. De obicei, liderul de cost produce un volum mare de mărfuri și de aici decurge o putere relativ superioară în comparație cu puterea de negociere a furnizorilor și respectiv, a cumpărătorilor. Dacă pe piață încep să apară produse de substituție, atunci liderul de cost poate forța reducând prețurile produselor sale și păstra astfel avantajul competitiv astfel obținut. Acest avantaj constituie totodată o barieră de intrare pe piață a unor noi competitori. Rezultă că liderul de cost are într-adevăr o poziție privilegiată în raport cu celelalte firme din mediul extern competițional și este vulnerabil numai dacă un alt competitor reușește să obțină costuri la fel de mici, practicând o strategie similară.

Un exemplu ilustrativ de aplicare a strategiei liderului de cost îl constituie firma de automobile Nissan. În 1985 procentul de vânzări al firmei în S.U.A. a scăzut cu 35%, ca urmare a rămânerii în urmă cu perfecționarea automobilelor în comparație cu Honda, Mazda și Toyota. Pentru redresarea companiei, în special a diviziei Nissan din S.U.A. a fost numit ca vicepreședinte și manager general Earl J. Hesterberg. Acesta a decis să aplice o strategie de lider de cost, pentru un nou tip de automobil de capacitate medie. Creatorii noului tip au fost instruiți să producă un automobil comparabil calitativ cu cele produse de competitori, dar la un cost total semnificativ mai mic. Totodată, echipa de marketing a muncit să crească segmentul de piață pentru a putea crește vânzările. În final, Nissan a produs două noi modele, Altima și Nissan Quest, care s-au dovedit un real succes, punând firma Nissan pe poziția de lider de cost pentru segmentul de piață respectiv.

Strategia diferențierii

Scopul acestei strategii este de a obține un avantaj competitiv prin crearea unor produse sau servicii care să fie percepute de consumatori ca fiind unice, dintr-un anumit punct de vedere. Cu alte cuvinte, firma care adoptă această strategie oferă consumatorilor produse cu caracteristici de unicat, pe care alte firme concurente nu le pot oferi. Pentru aceasta, firma producătoare care a reușit performanța diferențierii poate cere un preț mai mare, de premieră a specialității sau unicității. Consumatorii sunt dispuși să plătească acest preț care este mai mare decât prețul liderului de cost, dacă ei au satisfacția unor produse care să satisfacă cât mai bine cerințele lor. De exemplu, automobilele Mercedes-Benz sunt mai scumpe în S.U.A. decât în Europa, deoarece ele conferă un anumit statut social, mult mai semnificativ în America decât în Europa.

În mod similar, se poate da exemplul ceasurilor Rolex. Aceste ceasuri nu costă mai mult decât alte ceasuri pentru a fi produse; designul lor nu s-a modificat prea mult, iar conținutul de aur pe care îl au nu reprezintă decât o mică fracțiune din costul lor. Cu toate acestea, unii consumatori preferă să plătească un preț mai mare și să cumpere un ceas Rolex pentru statutul ce-l oferă purtătorului. Se plătește deci, nu atât produsul în sine, cât mai ales imaginea conferită de prestigiul firmei.

În general, firma care abordează strategia diferențierii operează nu pe întreaga piață, ci pe anumite nișe și segmente ale ei. Principalul avantaj al strategiei diferențierii este că ea conduce la dezvoltarea unei loialități față de o anumită marcă de produse. Aceasta face ca producătorul să fie concentrat mai mult asupra stabilirii prețului produsului decât la calcularea detaliată a

costurilor asociate realizării lui. De aici decurg și relațiile favorabile cu furnizorii și cumpărătorii a căror putere de negociere devine nesemnificativă. Loialitatea consumatorilor față de marca produsului creează o barieră foarte importantă pentru intrarea în competiție a unor noi firme, necunoscute categoriei respective de consumatori. În sfârșit, amenințarea de substituție a produselor depinde numai de abilitatea competitorilor de a oferi produse mai atrăgătoare, la prețuri mai avantajoase. Singura problemă care se pune în cazul dezvoltării strategiei de diferențiere este cât de mult va reuși firma producătoare să mențină imaginea de specificitate și unicitate a produselor ei, pe o piață extrem de dinamică. Această durabilitate a avantajului competitiv este garantată atunci când firma producătoare și-a dezvoltat competențe bazate pe resurse și capacități intangibile, greu de identificat sau de imitat.

Strategia focalizării

Cea de a treia strategie de business se deosebește de primele două strategii prin faptul că ea se focalizează pe un segment sau grup limitat de consumatori. Strategia focalizării se construiește pentru o nișă de piață bine definită și pentru cerințe ale consumatorilor bine cunoscute, de exemplu hrană pentru vegetarieni, hrană pentru pisici, automobile sport, biciclete de munte etc. Aceasta înseamnă că firma producătoare se **specializează** practic în realizarea unui singur produs sau a unei game restrânse de produse care satisfac cerințele acelui grup de consumatori.

Strategia focalizării se combină de obicei cu una dintre primele strategii de business discutate, ceea ce rezultă în: strategia focalizată pentru liderul de cost și strategia focalizată pentru

costuri diferențiate. În esență, o firmă care-și dezvoltă o strategie focalizată este un lider de cost focalizat sau un diferențiator focalizat. Dacă o firmă își construiește o strategie focalizată combinată cu o strategie de lider de cost, atunci ea intră în mod necesar în competiție cu firma care este liderul de cost pentru piața respectivă de desfacere. De exemplu, o firmă focalizată pe producerea de ciment intră pe acest segment de piață în competiție directă cu liderul de cost național în materiale de construcție, inclusiv ciment. Firma focalizată are șanse de a învinge pentru segmentul de piață reprezentat prin ciment și devine astfel lider de cost focalizat. Pentru toate celelalte materiale de construcție, liderul de cost național își păstrează avantajul competitiv.

Pentru firma care dezvoltă strategia de focalizare combinată cu strategia diferențierii, competiția directă are loc cu firma care este lider al diferențierii, dar numai pentru produsul sau gama restrânsă de produse ale firmei focalizate. De exemplu, firma Porsche este focalizată pe automobile sport și pentru această categorie de automobile intră în competiție cu firma General Motors, o firmă care a adoptat strategia diferențierii. Datorită specializării rezultate prin focalizare, firma Porsche poate produce cu o eficiență mai mare, cu o calitate mai bună sau, poate promova mai agresiv o strategie a inovării. Toate acestea pot conduce la o plasare pe piață mai bună a firmei focalizate.

Avantajele competitive ale firmelor focalizate rezultă din combinarea strategiei focalizării cu strategia eficienței, strategia calității sau strategia inovării. Sinergia efectelor este foarte puternică dând putere competitivă reală firmei focalizate. Aceasta nu se mai teme de puterea de negociere a cumpărătorilor, deoarece le oferă produse de calitate la prețuri pe care competitorii nu le pot promova. Față de furnizori, firma focalizată se află într-un ușor dezavantaj deoarece ea

cumpără un volum relativ mic de produse și deci depinde de puterea de negociere a furnizorului. Dacă o eventuală creștere a prețurilor produselor cumpărate de la furnizori poate fi trecută pe seama creșterii prețurilor propriilor produse fără a-și pierde cumpărătorii loiali, firma focalizată poate ieși din impas.

Firmele care au adoptat strategia focalizării, prin specializarea și dedicarea lor față de un singur produs sau un grup restrâns de produse, reușesc în timp să genereze o atitudine de loialitate din partea consumatorilor. Această loialitate se constituie într-o barieră pentru noii competitori intrați pe segmentul de piață pe care l-a focalizat firma la care ne referim, deci într-un avantaj intrinsec pentru ea. Totodată, această atitudine de loialitate din partea consumatorilor relaxează presiunea din mediul extern competițional generată de posibilitatea apariției pe piață a produselor de substituție.

Riscul adoptării strategiei de focalizare provine din faptul că nișa de piață pe care s-a făcut focalizarea poate să dispară ca urmare a dinamicii mediului extern, impusă fie de progresele tehnologice, fie de schimbarea modei sau a unei saturări cu produse a consumatorilor. De exemplu, o firmă focalizată pe mașini de scris și-a pierdut nișa de piață odată cu folosirea calculatoarelor personale pentru procesarea de texte.

Strategia de investiții

Menținerea avantajului competitiv obținut printr-una dintre strategiile prezentate în acest modul pentru o perioadă cât mai mare de timp este costisitoare. Cel mai mult costă să-ți păstrezi avantajul competitiv obținut printr-o strategie combinată de diferențiere și de lider de cost, datorită investițiilor în cercetare și dezvoltare, în marketing și în managementul eficient al

materialelor. Următoarea strategie, în ordinea descrescătoare a costurilor, o reprezintă diferențierea gamei de produse și respectiv de prețuri. În acest caz, au fost necesare investiții importante în liniile de producție flexibile și performante. Pentru a fi lider de cost nu sunt necesare echipamente sofisticate în domeniul cercetării și dezvoltării și nici eforturi deosebite pentru serviciile de marketing. Ca urmare, această strategie este mai avantajoasă din punct de vedere al costurilor totale. Cea mai puțin costisitoare strategie este cea a focalizării, deoarece firma produce numai pentru un mic segment de piață și nu pentru întreaga piață.

Spre deosebire de aceste strategii, alternativa **strategiei de investiție** poate fi o cale mai atractivă pentru unele firme în realizarea avantajului competitiv. Prin adoptarea acestei strategii se stabilesc tipurile de resurse și cantitățile necesare care trebuie investite pentru dezvoltarea acelor competențe fundamentale care să permită firmei realizarea unui avantaj competitiv în mediul extern. În alegerea unei strategii de investiții, doi sunt factorii decisivi: puterea poziției firmei în mediul extern competițional și stadiul ciclului de viață al industriei în care se investește.

Puterea unei firme în mediul extern competițional este dată de mărimea segmentului de piață pe care îl controlează. Cu cât acest segment sau procent de piață este mai mare, cu atât poziția firmei pe piață este mai puternică și conferă șanse de succes mai mari adoptării unei strategii de investiții.

Sumar

- Strategiile de business urmăresc obținerea avantajului competitiv prin mecanisme de control și de reducere a costurilor pentru produsele și serviciile realizate.

- Strategia liderului de cost este de a folosi competențele fundamentale ale organizației astfel ca să obțină cel mai mic cost de pe piață pentru un anumit produs. Prin aceasta, el devine posesorul unui avantaj competitiv evident și solid în raport cu toți ceilalți competitori, pentru același produs.
- Strategia liderului de cost nu se poate aplica pentru întreaga gamă de produse sau servicii și nici pentru întreg spectrul de consumatori. Succesul se poate obține dacă se identifică un segment de piață semnificativ, o poziționare adecvată față de consumatorul mediu și se alege un produs cu o adresabilitate cât mai largă.
- Reducerea costurilor se face numai prin creșterea eficienței producției și printr-o analiză detaliată a structurii de cost prin comparație cu structurile similare ale competitorilor.
- Scopul strategiei de diferențiere este acela de a obține un avantaj competitiv prin crearea unor produse sau servicii care să fie percepute de consumatori ca fiind unice, dintr-un anumit punct de vedere. Pentru aceasta, firma poate cere un preț mai mare, de premieră a specialității sau unicității produselor.
- Firma care abordează strategia diferențierii operează pe anumite nișe și segmente ale pieții. Principalul ei avantaj este că reușește datorită acestei strategii să creeze o atitudine de loialitate în grupul de consumatori a căror cerințe le satisface.
- Strategia focalizării se construiește pentru o nișă de piață bine definită și pentru cerințe ale consumatorilor bine cunoscute. Aceasta înseamnă că firma producătoare se specializează practic în realizarea unui singur produs sau a unei game de produse care satisfac cerințele aceluiași grup de consumatori.
- Riscul adoptării strategiei de focalizare provine din faptul că nișa de piață pe care s-a făcut focalizarea poate să dispară ca

urmare a dinamicii mediului extern, impusă fie de progresele tehnologice, fie de schimbarea modei sau a unei saturări cu produse a consumatorilor.

- Spre deosebire de strategiile generative discutate, alternativa strategiei de investiție poate fi o cale mai atractivă pentru unele firme în realizarea avantajului competitiv. Prin adoptarea acestei strategii se stabilesc tipurile de resurse și cantitățile necesare care trebuie investite pentru dezvoltarea acelor competențe fundamentale care să permită firmei realizarea unui avantaj competitiv în mediul extern.

Întrebări

1. Ce se înțelege prin strategii de business?
2. Care este mecanismul de control folosit de firma care dezvoltă o strategie de business, în realizarea avantajului competitiv?
3. În ce constă strategia liderului de cost?
4. Care sunt avantajele și dezavantajele dezvoltării unei strategii de lider de cost?
5. În ce constă strategia diferențierii?
6. Care sunt avantajele și dezavantajele dezvoltării unei strategii de diferențiere?
7. În ce constă strategia de focalizare?
8. De ce este important să se genereze în cadrul acestei strategii o atitudine de loialitate din partea consumatorilor?
9. În ce constă strategia de investiții?
10. Cum pot fi dezvoltate strategii de business de către organizații non-profit și respectiv de sistemele de administrație publică?

Aplicații

1. Identificați pe piața românească sau internațională firme care și-au dezvoltat strategii de lider de cost și de diferențiere și analizați avantajele și dezavantajele adoptării acestor strategii.
2. Identificați pe piața românească sau internațională firme care și-au dezvoltat strategii de focalizare și analizați avantajele și dezavantajele adoptării acestor strategii.
3. Considerați o universitate și arătați care sunt modalitățile practice de adoptare a strategiilor de business, în mod singular sau combinat..

MODULUL 11

STRATEGII DE COMPETIȚIE

Obiective de studiat

Scopul acestui modul este de a prezenta principalele strategii de competiție ale organizațiilor aflate în diferite faze ale ciclului de viață. După studierea acestui modul și realizarea aplicațiilor veți putea:

- să explicați necesitatea strategiilor de competiție și rolul lor în raport cu strategiile de business
- să definiți strategiile de competiție în cazul industriilor fragmentate
- să definiți strategiile de competiție în cazul industriilor embrionare sau aflate în dezvoltare
- să definiți strategiile de competiție în cazul industriilor mature
- să definiți strategiile de competiție în cazul industriilor aflate în declin
- să identificați și să explicați strategiile de competiție care pot fi dezvoltate și în cadrul organizațiilor non-profit.

Strategii în industrii fragmentate

Strategiile de business prezentate în modulul anterior se implementează în mod diferit în cadrul unui mediu extern competițional, în funcție de ciclul de viață în care se află competitorii. Această diferențiere se realizează prin dezvoltarea unor strategii centrate pe competiție, care iau în considerație etapele sau fazele ciclului de viață în care se află competitorii și

care pot fi cuplate cu strategiile de business și respectiv, cu strategiile de performanță. Pentru simplificarea exprimării, vom folosi conceptul de **industrie** în mod interschimbabil cu conceptul de **mediu extern competițional**, având în vedere faptul că toate aceste strategii de competiție au apărut și s-au dezvoltat mai întâi în industrie și apoi au fost preluate și adaptate și altor sectoare de activitate economică și socială. Așadar, vom prezenta strategii de competiție în industrii aflate în diferite faze ale ciclului de viață și vom înțelege că ele sunt funcționale pentru orice mediu extern competițional aflat în aceleași condiții de dezvoltare ale ciclului de viață.

Strategiile de competiție sunt complementare strategiilor de business sau se folosesc **în mod integrat** cu acestea, pentru realizarea avantajului competitiv. Organizațiile trebuie să fie într-o alertă continuă privind dinamica mediului extern competițional și strategiile adoptate de competitori, pentru a putea elabora corecțiile de adaptare la strategiile dezvoltate deja sau care sunt în curs de dezvoltare.

Considerăm că o industrie este **fragmentată** atunci când este compusă dintr-un număr mare de companii mici și mijlocii. De exemplu, companiile de închiriat casete video, restaurantele de familie sau centrele de sănătate fac parte din categoria industriilor fragmentate. Prin specificul lor și modul de satisfacere a cerințelor consumatorilor aceste companii sunt profitabile dacă au mărimi mici sau mijlocii. În același timp, în cadrul industriilor fragmentate barierele de intrare pentru noile companii sunt relativ mici, permițând astfel accesul unor antreprenori, care prin simpla lor penetrare a pieții contribuie la menținerea industriei respective într-o stare fragmentată.

Pentru cele mai multe companii din această categorie a industriilor fragmentate, cea mai bună strategie de business este

cea a **focalizării** pe un anumit produs sau un anumit grup de produse. Aceeași situație se pune și pentru companiile care oferă servicii. Pentru a răspunde cât mai bine cerințelor consumatorilor, aceste servicii se oferă într-o formă personalizată sau specifică locului respectiv. Este cazul, de exemplu, a antreprenorilor care oferă servicii agroturistice. Pentru a fi competitive, pentru a se dezvolta și maturiza, aceste companii din cadrul industriilor fragmentate pot adopta una dintre următoarele principale strategii de competiție: 1) realizarea unui lanț de companii similare, 2) franșiza și 3) integrarea pe orizontală.

Realizarea unui lanț de companii similare. Companii cum sunt Wal-Mart sau Midas International au adoptat o astfel de strategie pentru a obține poziția de lider de cost. Aceste companii au realizat o înlănțuire de mici magazine de desfacere a mărfurilor atât de bine integrate funcțional, încât pot acționa ca firme mari și puternice. Puterea de cumpărare a acestor magazine este impresionant de mare, ele putând negocia reduceri substanțiale de prețuri cu furnizorii. Efectul acestor reduceri de prețuri, împreună cu strategia de reducere a costurilor de inventar conduce la realizarea avantajului competitiv în raport cu celelalte companii aflate în același mediu extern competițional. Totodată se realizează și o creștere a sensibilității companiei față de cerințele consumatorilor.

Franșiza (Franchising). Aceasta este o modalitate de afaceri cu o industrie dată pe baza unui acord de voință între parteneri. Din punct de vedere juridic, franșiza este un contract între două sau mai multe persoane, având ca obiect acordarea unei concesiuni, prin care o persoană numită franșizer (franchiser) primește de la o altă persoană - franșizor (franchiser) - dreptul de a se angaja în producerea, ofertarea, vânzarea, distribuirea unor bunuri sau servicii pe baza unui plan general de afaceri elaborat de

franșizor. În condițiile în care cumpărarea unei afaceri existente sau inițierea unei noi afaceri pe cont propriu devin greu realizabile, franșiza este calea sigură de a pune pe picioare o afacere. Invers, franșiza este calea practică prin care se poate păstra controlul asupra întregii afaceri, dar într-un sistem fragmentat care să permită păstrarea specificului și unicității. Un exemplu edificator îl constituie McDonald's, care a dezvoltat o foarte eficientă strategie a liderului de cost și respectiv, o strategie a diferențierii.

Integrarea pe orizontală. Aceasta este o variantă mai puternică a realizării lanțului de companii deoarece se trece de la structura de network la cea de fuziune pe orizontală. Rațiunea acestei strategii este dată de avantajele realizării în economii de scară, caracterizată prin desfacerea unui volum foarte mare de produse, pe o piață națională sau internațională. Scopul final este de a deveni un lider de cost pentru un produs sau un grup de produse. Exemple de companii care au adoptat o astfel de strategie sunt: Anheuser-Busch, Dillard Department Stores și Blockbuster Entertainment.

Succesul într-o industrie fragmentată se poate obține prin dezvoltarea unei strategii care se potrivește cât mai bine cu specificul afacerii. Această strategie este de obicei rezultatul unei integrări între o strategie de business, care permite obținerea poziției de lider de cost și a unei strategii de competiție care asigură creșterea șanselor de succes prin realizarea unei forțe competitive suficient de mari pentru industria respectivă.

Strategii în industrii embrionare sau aflate în dezvoltare

Industriile embrionare sunt create de companiile inovatoare care deschid drumul unor noi produse și care

desfășoară o adevărată muncă de pionierat. De exemplu, firma Apple a creat primele calculatoare personale și respectiv, a deschis un nou segment de piață pentru calculatoare. Firma Xerox a creat piața pentru fotocopiatoare, iar McDonald's a creat piața pentru fast food. Fiind deschizători de drumuri și de noi piețe, aceste firme pot obține la început profituri imense deoarece nu au concurenți. De exemplu, înainte ca IBM să intre pe piața calculatoarelor personale în 1981, firma Apple s-a bucurat de un monopol virtual datorită inexistenței altor competitori. În mod similar, firma Xerox a beneficiat timp de 17 ani de un regim de monopol, până au expirat drepturile patentelor înregistrate pentru realizarea echipamentelor de fotocopiat.

Dar tocmai acest avantaj al unor profituri foarte mari atrag potențialii imitatori de produse să intre pe piața nou deschisă. În general, imitatorii intră pe piață în faza de dezvoltare a industriei și determină o schimbare a statutului primei firme, în sensul că ea începe să-și piardă din piață și începe să fie supusă presiunii competitive. Astfel, firma Apple a început să piardă în mod progresiv din piața pe care a creat-o de calculatoare personale, odată cu intrarea pe piață a giganților IBM și HP, precum și a multor altor firme. La fel s-au petrecut lucrurile și cu firma Xerox, când s-a terminat perioada de protecție a drepturilor patentate. Firmele japoneze Canon și Ricoh au intrat pe piața fotocopiatoarelor și datorită eficienței și calității realizate au cucerit un segment important din piață, punând chiar în pericol firma Xerox. Pentru firma McDonald's imitatorii au fost Burger King, Wendy's Foodmaker.

Deși procentul de piață a scăzut sensibil pentru Xerox și McDonald's, ele rămân principalii competitori cu un avantaj competitiv evident. Alte firme inovatoare care s-au înscris în faza de genereză și pionierat a unor noi piețe nu au fost la fel de

norocoase sau, nu au putut rezista presiunii competitive și au ieșit practic din competiție. De exemplu, pe la mijlocul anilor 1970, firma EMI a pus pe piață scannerul CAT, cu rezultate deosebit de bune pentru radiologie, prin realizarea unor imagini tridimensionale cu ajutorul razelor X. Dar piața a fost cucerită nu după mult timp de gigantul General Electric. O situație similară s-a petrecut cu firma Royal Crown Cola care a introdus pe piață băuturile răcoritoare dietetice, dar a pierdut competiția în fața gigantilor Coca-Cola și Pepsi-Cola.

Luând în considerație inevitabilitatea apariției imitatorilor și a presiunii competitive creată de către aceștia pentru firmele care generează o industrie embrionară, se pot dezvolta următoarele strategii:

- valorificarea propriilor inovații și invenții pentru realizarea de produse și servicii și punerea lor pe piață
- valorificarea propriilor inovații și invenții printr-un joint-venture cu o altă formă sau printr-o alianță cu o firmă mai puternică
- vinderea licenței sau a patentului unor alte firme și lăsarea pe seama acestora a realizării produselor și punerii lor pe piață.

Alegerea strategiei se face în funcție de trei criterii:

- existența unor capacități suport necesare pentru realizarea produselor și punerea lor pe piață
- mărimea barierelor de intrare pe piață pentru firmele imitatoare
- numărul competitorilor potențiali.

Dezvoltarea strategiei de valorificare a propriilor inovații și invenții are sens atunci când firma inițiatoare dispune de capacitățile necesare fabricării produselor și comercializării lor, când bariera de intrare a imitatorilor este relativ mare și când

numărul competitorilor potențiali este relativ mic. Cu cât acest număr este mai mic, cu atât probabilitatea trecerii barierelor de intrare pe piață este mai mică și deci, firma inovatoare se poate bucura de avantajul competitiv o perioadă cât mai îndelungată de timp.

Alegerea și dezvoltarea strategiei de valorificare a propriilor inovații și invenții printr-un joint-venture cu o firmă puternică se recomandă atunci când firma inițiatoare nu are capacitățile necesare realizării și comercializării produselor, când bariera de intrare pe piață a imitatorilor este relativ mare, iar numărul acestora este limitat.

Alegerea și dezvoltarea strategiei de licențiere a inovațiilor și invențiilor unei alte firme se recomandă atunci când nu există resursele și capacitățile necesare pentru realizarea și comercializarea produselor, când bariera de intrare pe piață a imitatorilor este relativ mică, iar numărul acestor potențiali imitatori este mare. Având în vedere acești factori, se estimează ca probabilitatea de imitare a tehnologiei noilor produse și difuzie a ei în rândul imitatorilor este mare și de aceea licențierea constituie strategia care conferă siguranța unor venituri negociate.

Strategii în industrii mature

După faza de inițiere și dezvoltare, o industrie intră în faza de maturitate, care se caracterizează printr-un număr relativ mic de firme mari și puternice chiar dacă există pe lângă acestea și unele firme de mărime medie sau mică, orchestrarea competiției se face de către marile firme deoarece ele au cea mai mare putere de negociere și de influențare, așa cum rezultă și din modelul celor cinci forțe al lui Porter.

Problema cea mai importantă pentru o industrie matură este ca fiecare firmă să poată în mod individual să-și apere avantajul competitiv obținut și să asigure în continuare profitabilitatea industriei. Magnitudinea celor cinci forțe din modelul lui Porter trebuie limitată pentru a nu se crea presiuni competitive greu de controlat. De aceea, o clasă importantă de strategii are ca scop descurajarea și întârzierea pe piață a unor noi competitori. Dintre acestea, cele mai importante sunt:

- strategia de generare a unei game cât mai variate de produse
- strategia de reducere a prețurilor
- strategia de menținere a unui exces de capacitate.

Rareori o companie produce și comercializează un singur produs. Ea generează o gamă de produse, care să satisfacă cerințele diversificate ale consumatorilor. Cu cât spectrul acestor produse este mai bogat, cu atât se completează mai multe nișe și segmente de piață, fapt ce are ca rezultat o creștere a barierei de intrare a noilor competitori. Dacă o nișă rămâne liberă este mai ușor pentru o nouă firmă să producă pentru ea decât dacă nișa respectivă ar fi fost ocupată.

Deoarece marile firme de automobile americane nu au anticipat cerințele consumatorilor pentru modele compacte și economice nu au produs astfel de automobile, lăsând nișa liberă pentru companiile japoneze, care au ocupat-o fără probleme. Cu alte cuvinte, bariera de intrare pentru acest segment de piață a fost foarte mică pentru companiile japoneze care au valorificat extrem de eficient această oportunitate.

Strategia de reducere a prețurilor are ca motivație crearea unei bariere financiare pentru potențialii noi cumpărători. De fapt, această strategie se aplică astfel: la inițierea ciclului de viață a unui produs se cresc prețurile pentru obținerea unor profituri

însemnate, după care prețurile încep să se reducă pentru a crea bariere de intrare pentru noii competitori. Strategia nu este însă infailibilă deoarece companiile foarte puternice ce pot intra pe noi piețe, chiar dacă există astfel de bariere. Să ne gândim la IBM care a intrat pe piața calculatoarelor personale care era atunci controlată de firma Apple.

Cea de a treia strategie folosită pentru descurajarea intrării pe piață a unor noi competitori are în vedere menținerea unui exces de capacitate de producție care să poată fi folosit atunci când se impune o eventuală saturare a pieții cu produse. Această strategie este folosită mai rar, dar ea trebuie să fie o strategie credibilă pentru potențialii noi cumpărători.

Pentru a reduce rivalitatea dintre competitori, firmele dintr-o industrie matură își pot dezvolta o serie de strategii care se concentrează fie pe segmentele de piață fie pe produse. Analizând matriceal o posibilă combinație a acestor strategii, putem remarca următoarele patru categorii de intenții strategice:

- penetrarea pe piețe existente, cu produse existente
- dezvoltarea de noi produse, pentru piețe existente
- dezvoltarea de noi segmente de piață pentru produse existente
- proliferarea de noi produse, pentru noi segmente de piață.

La aceste strategii trebuie să adăugăm și efortul conjugat al firmelor aflate în același mediu extern competițional de a realiza un control eficient asupra capacităților de producție. Dacă fiecare firmă în parte își propune să dispună de un exces de capacitate de producție, atunci pe ansamblu capacitatea de producție a industriei respective devine cu mult mai mare decât cerințele pieții și începe să scadă profitabilitatea industriei. Subliniem faptul că excesul unei capacități de producție se poate obține și în mod natural fără a

dezvolta o strategie anume în acest sens. Acest lucru se produce atunci când o firmă înlocuiește o linie de producție cu o tehnologie învechită, cu o nouă linie de producție bazată pe o tehnologie avansată și cu o capacitate de producție mai mare.

O analiză comparativă interesantă se poate face asupra conexiunilor pe axa furnizori – producători – cumpărători. Evident, performanțele unei firme producătoare depind de relațiile pe care și le dezvoltă atât cu furnizorii de materii prime și materiale, cât și cu distribuitorii și cumpărătorii produselor. Conform modelului celor cinci forțe, pe această axă se exercită presiuni generate atât de puterea de negociere a furnizorilor, cât și de puterea de negociere a cumpărătorilor. În SUA, relațiile dintre compania producătoare și furnizori, respectiv cumpărători sunt relații de anonim, care se realizează strict în cadrul deschis al competiției. În Japonia, aceste relații se construiesc în timp și se transmit din generație în generație. Furnizorii unei firme producătoare trebuie să prezinte credibilitate și loialitate și de aceea relațiile dintre furnizori și firma producătoare sunt tradiționale, fapt ce permite o anumită flexibilitate funcțională.

Strategii în industriile aflate în declin

Viața demonstrează că, mai devreme sau mai târziu, multe industrii intră într-o fază de declin, când piața totală asociată acestor industrii începe să se restrângă (de exemplu industria tutunului, industria oțelului și în unele țări transportul de călători pe căile ferate). Motivele pentru care începe declinul sunt diferite, incluzând dinamica forțelor tehnologice, economice și sociale din mediul extern. Unele forțe sunt mai puțin vizibile și au o acțiune mai lentă, dar, în timp, efectul lor se simte. De exemplu, în ultimele decenii s-a produs o schimbare de atitudine socială față

de fumat, acesta fiind interzis în multe locuri publice sau cu densitate mare de persoane, cum sunt transporturile aeriene și aeroporturile internaționale. Ca urmare, s-a produs și o scădere a volumului total al vânzărilor de țigări și respectiv, în industria tutunului.

Aflăte într-o astfel de industrie în declin, companiile care luptă pentru păstrarea avantajului competitiv pot alege una dintre următoarele strategii de competiție:

- strategia de lider
- strategia de nișă comercială
- strategia de recoltare
- strategia de dezinvestiție.

Când piața asociată unei industrii începe să se reducă, presiunea competitivă crește, iar rata profitului începe să scadă. Creșterea competiției se simte mai puternic într-o industrie cu declin rapid decât într-o industrie cu declinul lent și gradual, cum este cazul în industria tutunului. Un alt factor care influențează intensitatea competiției îl constituie mărimea barierei de ieșire. Dacă această barieră este mare, formele continuă să rămână și să producă în cadrul industriei în declin, ceea ce conduce la un exces de capacitate productivă și respectiv, la creșterea probabilității de intensificare a competiției prețurilor.

Strategia de lider are ca scop să preia procentul de piață corespunzător firmelor care părăsesc industria în declin. Philip Morris a dezvoltat o astfel de strategie în industria tutunului și a obținut profituri imense, deși în ansamblul ei, industria tutunului se află într-un declin lent.

Strategia de nișă comercială se poate dezvolta atunci când o companie poate produce pentru o nișă de piață în care declinul este mult mai lent decât declinul pe ansamblul industriei, datorită unei cereri oarecum stabile din partea consumatorilor.

Strategia de recoltare se dezvoltă atunci când firma nu are suficientă putere de a rezista competiției și decide ca într-un viitor apropiat să se retragă din industria care se află în declin. Ca urmare, în firma respectivă se taie orice investiție pentru cercetare și dezvoltare, pentru noi tehnologii și pentru marketing. Chiar dacă firma începe să piardă gradual din piața aferentă, pe ansamblu se obține o creștere a veniturilor. Atunci când bilanțul poate deveni negativ, firma se retrage de pe piața respectivă.

Strategia de dezinvestiție înseamnă că firma care anticipează declinul înaintea altora și care nu posedă competențe fundamentale care să o susțină în competiție începe să-și vândă din tehnologii celorlalte firme care rămân în competiție. Succesul acestei strategii rezidă în arta de a negocia a firmei care-și vinde părți din ea sau din tehnologii, în mod avantajos, în raport cu alternativa pierderilor generate de declinul industriei sau chiar cu falimentul.

Sumar

- Strategiile de competiție sunt complementare strategiilor de business sau se folosesc în mod integrat cu acestea, pentru realizarea avantajului competitiv.
- O industrie este fragmentată atunci când este compusă dintr-un număr mare de companii mici și mijlocii. De exemplu, companiile de închiriat casete video, restaurantele de familie sau centrele de sănătate fac parte din categoria industriilor fragmentate.
- Strategia de realizare a unui lanț de companii similare urmărește formarea unui network care să poată acționa ca o firmă mare și puternică. Este cazul unor companii ca Wal-Mart

sau Midas Internațional, care au reușit prin această strategie să-și crească puterea de negociere, respectiv să obțină costuri totale mai mici și deci, prețuri mai mici pentru cumpărători.

- Franșiza este în ultimă instanță un contract între două sau mai multe persoane, având ca obiect acordarea unei concesiuni, prin care o persoană numită franșizer (franchiser) primește de la o altă persoană numită franșizor (franchisor) dreptul de a se angaja în producerea, ofertarea, vânzarea, distribuția unor bunuri sau servicii pe baza unui program general de afaceri stabilit de franșizor.
- Franșiza este calea practică prin care se poate păstra controlul asupra întregii afaceri, dar într-un sistem fragmentat care să permită păstrarea specificului și unicității. Un exemplu de succes în acest caz îl constituie firma McDonald's.
- Integrarea pe orizontală este o variantă mai puternică a realizării lanțului de companii deoarece se trece de la structura de network la cea de fuziune pe orizontală. Rațiunea acestei strategii este dată de avantajele realizării unei economii de scară, caracterizată prin desfacerea unui volum foarte mare de produse, pe o piață națională sau internațională.
- Industriile embrionare sunt create de companiile inovatoare care deschid drumul unor noi produse și care desfășoară o adevărată muncă de pionierat. De exemplu, firma Apple a creat primele calculatoare personale, iar firma Xerox a creat primele echipamente de fotocopiare.
- Luând în considerație inevitabilitatea apariției imitatorilor și a presiunii competitive create de către aceștia, pentru firmele care generează o industrie embrionară se pot dezvolta următoarele strategii: a) valorificarea propriilor inovații și invenții pentru realizarea de produse și servicii și comercializarea lor; b) valorificarea propriilor inovații și

invenții printr-un joint-venture cu o altă firmă; c) vinderea licenței sau a patentului altor firme.

- După faza de inițiere și dezvoltare, o industrie intră în faza de maturitate, care se caracterizează printr-un număr relativ mic de firme mari și puternice.
- Strategiile care pot fi dezvoltate în cadrul unei industrii mature sunt: a) generarea unei game cât mai variate de produse; b) reducerea prețurilor; c) menținerea și controlul unui exces de capacitate.
- Pentru a reduce rivalitatea dintre competitori, firmele dintr-o industrie matură își pot dezvolta o serie de strategii care se concentrează, fie pe segmentele de piață, fie pe produse. Analizând matriceal o posibilă combinație a acestor strategii, putem remarca următoarele patru categorii de intenții strategice: a) penetrarea pe piețe existente, cu produse existente; b) dezvoltarea de noi produse, pentru piețe existente; c) dezvoltarea de noi segmente de piață, pentru produse existente și d) proliferarea de noi produse, pentru noi segmente de piață.
- Mai devreme sau mai târziu, multe industrii intră într-o fază de declin, când piața totală asociată acestor industrii începe să se restrângă.
- Strategiile care pot fi folosite de companiile aflate într-o industrie în declin sunt următoarele: a) strategia de lider; b) strategia de nișă comercială; c) strategia de dezinvestiție.

Întrebări

1. Ce sunt strategiile de competiție și care este rolul lor în raport cu strategiile de business?

2. Ce înseamnă o industrie fragmentată?
3. Care este scopul strategiei de înlănțuire sau de realizare a unui network?
4. Prin ce se caracterizează strategia de franșiză?
5. Prin ce se caracterizează strategia de integrare pe orizontală?
6. Ce înseamnă o industrie embrionară?
7. Dați exemple de firme care au generat industrii embrionare.
8. Care este avantajul principal al firmelor care fac pionierat într-o industrie embrionară?
9. În ce constă atracția imitatorilor într-o industrie embrionară?
10. Care sunt strategiile specifice pentru firmele aflate în industrii embrionare sau în dezvoltare?
11. Ce înseamnă o industrie matură?
12. Care sunt strategiile specifice pentru firmele aflate într-o industrie matură?
13. Ce înseamnă o industrie aflată în declin?
14. Care sunt strategiile specifice pentru firmele aflate într-o industrie aflată în declin?

Aplicații

1. Scrieți un eseu despre strategiile folosite de firma Apple pentru geneza și dezvoltarea industriei de calculatoare personale.
2. Scrieți un eseu despre succesul firmei McDonald's în România.
3. Descrieți modalitatea în care ați dezvoltat o serie de strategii de competiție prezentate în acest modul pentru transformarea universităților în organizații antreprenoriale.

MODULUL 12

IMPLEMENTAREA STRATEGIILOR

Obiective de studiat

Scopul acestui modul este de a prezenta mecanismele și procesele care concură la integrarea strategiilor, prin realizarea unui management eficient al schimbării. După studierea acestui modul și respectiv, după dezvoltarea aplicațiilor veți putea:

- să explicați ce implică implementarea unei strategii
- să definiți structurile organizatorice
- să argumentați nevoia de adaptare a structurilor organizatorice la implementarea strategiilor
- să explicați ce este diferențierea pe verticală și respectiv, ce este diferențierea pe orizontală
- să definiți sistemele de control și să arătați cum funcționează ele
- să definiți cultura organizațională
- să explicați ce se înțelege prin cultură inertă și respectiv, prin cultură dinamică
- să identificați elementele necesare procesului de implementare a schimbărilor dinamice
- să arătați cum pot fi adaptate aceste concepte și modele de gândire pentru organizațiile non-profit și sistemele de administrație publică.

Proiectarea structurilor organizatorice

Adoptarea și implementarea unei strategii implică o serie de schimbări atât în mediul extern cât și în mediul intern. Schimbările din mediul extern nu pot fi operate dacă nu s-au realizat schimbările din mediul intern cerute de strategia respectivă. Am putea spune chiar că implementarea unei strategii se face printr-o proiectare a structurilor organizatorice, funcționale și de control care să permită realizarea obiectivelor propuse și obținerea în mediul extern a avantajului competitiv. Funcționarea unei structuri organizatorice are, în principal, două roluri:

- să coordoneze activitatea angajaților, astfel ca lucrând împreună, să concureze la realizarea obiectivelor asumate
- să motiveze angajații pentru a lucra eficient și produce lucruri de calitate.

Structura organizatorică devine astfel instrumentul sau mecanismul prin care managerii coordonează întreaga activitate dintr-o companie, iar angajații fac diverse activități care se integrează apoi și se materializează sub forma produselor și serviciilor destinate consumatorilor.

Blocurile funcționale de bază ale unei structuri organizatorice sunt diferențierea și integrarea. **Diferențierea** este mecanismul prin care compania alocă resursele și oamenii pentru realizarea activităților organizaționale creatoare de valoare. În general, cu cât numărul de activități și de funcții este mai mare, cu atât este mai ridicat și gradul de specializare. De exemplu, o firmă ca General Motors, care are peste 300 de divizii și o multitudine de departamente pentru vânzări, cercetare și dezvoltare, concepție și proiectare, are un grad de diferențiere cu mult mai mare decât o firmă locală de fabricație a unor produse oarecare.

Diferențierea se face pe verticală și pe orizontală. **Diferențierea pe verticală** reprezintă distribuția procesului

decizional în organizație, în scopul controlului modului de realizare a activităților creatoare de valoare. De exemplu, managerii aflați la nivelul de decizie corporatist trebuie să decidă câtă autoritate decizională să fie distribuită la nivelurile manageriale din structura acestora. **Diferențierea pe orizontală** reprezintă distribuția resurselor și a activităților pe funcții organizatorice cu scopul de a folosi în mod optim potențialul lor în generarea valorii. De exemplu, resursele pentru marketing și pentru vânzări pot fi distribuite în două departamente separate sau într-unul singur.

Integrarea constituie procesul prin care se coordonează atât oamenii cât și funcțiile dintr-o companie, în scopul îndeplinirii obiectivelor asumate. Mecanismele de integrare sunt folosite în cadrul sistemelor de cooperare și control a diferitelor compartimente și divizii ale organizației.

Costurile de funcționare ale unei structuri organizatorice și a sistemelor de control asociate se numesc **costuri birocratice**. Cu cât structura organizațională este mai complexă, respectiv cu cât gradul de diferențiere și de integrare este mai ridicat, cu atât sunt mai mari și costurile birocratice asociate. Cu cât crește gradul de diferențiere, cu atât crește numărul managerilor și a funcțiilor specializate pe care aceștia le au. Aceasta conduce în mod direct la creșterea salariilor manageriale și deci la creșterea costurilor birocratice. Cu cât crește gradul de integrare al structurii organizatorice, cu atât crește mai mult și timpul petrecut în ședințele manageriale. Dar timpul managerial este scump deoarece este implicit timpul necesar luării deciziilor și deci contribuie în mod semnificativ la creșterea costurilor birocratice. Marile companii, cum sunt IBM și GM, cheltuiesc miliarde de dolari anual cu buna funcționare a structurilor organizaționale, respectiv

cu salariile managerilor și cu cheltuielile necesare pentru funcționarea birourilor lor.

Diferențierea verticală. Scopul acestei diferențieri este de a specifica conexiunile dintre oameni, activități și funcții la toate nivelurile organizației. Ierarhia organizațională stabilește și modul de distribuție al autorității de decizie și de control de la partea superioară la cea inferioară a structurii organizatorice a companiei. Deschiderea de control se definește prin numărul de subordonați pe care îi are sub control direct un manager. Cu cât acest număr este mai mic cu atât cresc nodurile de decizie și control în structura organizatorică și deci crește numărul managerilor.

Structurile organizatorice pot fi înalte sau plate. Structurile **înalte** au o deschidere de control foarte mică, fapt ce conduce la un număr mare de niveluri sau straturi manageriale. Nu cu mulți ani în urmă la un gigant ca General Motors erau 22 de structuri manageriale și aproximativ 20000 de manageri. Structurile **plate** au o deschidere de control foarte mare și respectiv, un număr de niveluri sau structuri manageriale. Cercetările în domeniul structurilor organizaționale arată că pentru o companie care are în jur de 3000 de angajați, numărul optim de straturi manageriale este de șapte. Dacă o astfel de companie ar folosi numai trei sau patru straturi atunci structura organizatorică ar fi plată. Dacă aceeași companie ar instrui nouă straturi manageriale, atunci ea ar folosi o structură organizatorică înaltă. Cu aproape 4000 de angajați și numai patru straturi manageriale, firma Liz Claiborne are o structură relativ plată. Pe de altă parte, firma Westinghouse folosea înainte de restructurare zece straturi manageriale, deci avea o structură înaltă.

Structurile organizatorice ridică o serie de probleme, dintre care cea mai importantă o reprezintă totuși costurile

birocratice foarte mari. Aceste costuri sunt generate de numărul excesiv de mare al managerilor din zona mediană a structurii organizatorice, de problemele motivaționale și de coordonarea relativ rigidă a companiei. Timpii de decizie și de control sunt excesiv de mari datorită numărului mare de straturi dintre managementul de vârf și cel de bază, executiv. Totodată, o structură organizatorică înaltă contribuie la distorsionarea informației și fluxul de comandă sau de control și la crearea unor baze de date și cunoștințe de folosință comună. Mulți manageri de departamente și de divizii se tem că prin crearea unor astfel de baze de date și cunoștințe, puterea lor va descrește. O altă problemă o constituie raportul optim dintre centralizare și descentralizare în funcție de configurația specifică fiecărei companii a structurii organizatorice.

Diferențierea orizontală. În timp ce diferențierea verticală este preocupată de distribuția autorității pe straturi manageriale, diferențierea orizontală se focalizează pe distribuția de activități și funcții, astfel ca structura organizatorică să-și poată îndeplini misiunea, ce decurge din misiunea companiei.

Structurile simple sunt caracteristice pentru firmele mici de tip antreprenorial, care realizează unul sau câteva produse înrudite și care sunt destinate unui segment specific de piață. Exemplul clasic îl constituie structura inițială a firmei Apple Computer. Steven Jobs și Steven Wozniak au început să lucreze într-un garaj, unde realizau toate activitățile necesare producerii și comercializării primelor calculatoare personale.

Structurile funcționale se caracterizează prin punerea accentului pe tipul de funcții și gruparea oamenilor precum și a activităților pentru realizarea acestor tipuri sau clase de funcții. Aceste structuri sunt caracteristice pentru companiile de dimensiuni mici și medii. Ca exemplu de diferențiere orizontală pe

tipuri de funcții putem considera următoarele departamente: cercetare și dezvoltare, marketing și vânzări, producție, managementul materialelor și inginerie. Structurile funcționale conduc la o bună specializare a oamenilor din același departament, fapt ce contribuie la scăderea curbei de învățare și de experiență pentru ciclul de viață al unui produs, precum și la creșterea calității produselor și serviciilor. Structurile funcționale devin însă ineficiente în cazul companiilor foarte mari, cu un grad mare de diversificare a producției și cu dispersare geografică. Pentru companiile care au fabrici de producție amplasate în diferite zone geografice, folosirea structurilor funcționale generează probleme de coordonare și de control.

Pentru companiile mari și foarte mari se recomandă o diferențiere orizontală care să conducă la structuri organizatorice de tip multidivizional. Acest tip de structură introduce un nou nivel de ierarhie – nivelul corporatist. Problema care se pune în acest caz este câtă autoritate să se concentreze la nivelul superior corporatist, câtă autoritate să se concentreze la nivelul superior corporatist și câtă autoritate să se descentralizeze la nivelul diviziilor.

Structura matriceală. Această structură diferă de cele prezentate până acum, deoarece ea are la bază o diferențiere bidimensională. Activitățile sunt grupate pe una din axe după **funcții**, iar pe cealaltă axă - după produse sau **proiecte**. Deși organizații structurate matriceal sunt în general plate, cu puține straturi manageriale, un angajat al unei astfel de organizații are în mod necesar doi șefi: un manager funcțional și un manager de proiect. Primul răspunde de realizarea funcției (inginerie, marketing, finanțare, cercetare și dezvoltare etc.), iar cel de-al doilea răspunde de realizarea proiectului.

Structurile matriceale au apărut și s-au dezvoltat în special în industriile cu tehnologii de vârf, cum sunt industria electronică și industria aerospațială. Aceste industrii și-au dezvoltat programe tehnologice noi, într-un context extern cu multe incertitudini, fapt ce a impus reducerea termenelor în realizarea produselor și încorporarea unei anumite flexibilități, pentru creșterea gradului de adaptabilitate la noile condiții impuse de mediul extern.

Proiectarea sistemelor de control

Structurile organizatorice nu conțin intrinsec mecanisme pentru motivarea oamenilor să muncească. De aici, nevoia de control în organizații. Scopul realizării unui control strategic este acela de a asigura pentru manageri un mecanism de motivare a angajaților pentru a munci în sensul realizării obiectivelor fundamentale, precum și un sistem de feedback privind performanțele obținute de angajați.

Controlul strategic este procesul prin care managerii monitorizează toate activitățile unei organizații și le evaluează pentru a constata dacă ele se desfășoară în mod eficient și eficace, urmând a se lua măsurile corective necesare pentru asigurarea performanțelor cerute. Controlul strategic nu înseamnă numai mecanismul de a răspunde **după** derularea evenimentelor la cerințele de corectare ale structurii organizatorice, ci și de a **participa și preveni** eventualele stări funcționale anormale sau de avarie.

Sistemele de **control strategic** sunt sisteme care permit definirea obiectivelor fundamentale ale organizației drept ținte și apoi ele contribuie la măsurarea și evaluarea pe bază de feedback a progresului făcut de companie în obținerea acestor ținte, asigurând realizarea unui avantaj competitiv. Aceasta înseamnă

realizarea unui stadiu superior de eficiență, calitate, inovare și sensibilizare la cerințele consumatorilor. Un sistem de control eficient trebuie să aibă trei caracteristici:

- să fie **flexibil** pentru a permite managerilor să răspundă la evenimentele neașteptate
- să asigure o **informare corectă**, respectiv să reflecte cât mai realist imaginea organizației
- să asigure informarea managerilor în **timp util**, pentru ca aceștia să poată lua deciziile necesare de corectare a traiectoriei organizației.

Având în vedere aceste cerințe, proiectarea sistemelor de control eficiente presupune realizarea următoarelor două etape:

1. **Stabilirea standardelor și ținutelor în raport cu care se va face evaluarea.** Aceasta înseamnă că managerii au definit foarte clar care sunt obiectivele fundamentale și respectiv, care sunt metricile asociate pentru a se putea face evaluarea secvențelor de activități prin care se implementează strategia aleasă pentru realizarea obiectivelor. De exemplu, dacă o companie își propune să devină lider de cost pentru un anumit produs, trebuie să se specifice care este procentul cu care trebuie să se reducă costurile actuale, pentru a se obține ținta propusă.
2. **Crearea sistemelor de monitorizare și de măsurare.** Rolul acestor sisteme este de a asigura o urmărire continuă a activităților desfășurate în organizație, astfel ca să se poată măsura rezultatele obținute. Pentru unele tipuri de activități, urmărirea continuă și măsurarea rezultatelor este relativ simplă și directă. De exemplu, creșterea cantitativă a producerii și comercializării unor produse. Pentru alte tipuri de activități, această măsurare a rezultatelor este foarte dificilă. De exemplu, cum poate fi măsurat progresul rezultat

într-un departament de cercetare și dezvoltare, în fiecare an, dacă proiectul de cercetare angajat necesită cinci sau șase ani? Cum se pot măsura rezultatele activităților de pregătire și intrare a unei companii pe un nou segment de piață sau de promovare a unor noi produse? Cum se poate măsura eficiența procesului de dinamică organizatorică, respectiv de integrare a unor noi departamente sau decizii? Răspunsul este că pentru fiecare domeniu de activitate managerii trebuie să gândească și să dezvolte metode și sisteme specifice de măsurare a rezultatelor parțiale și totale.

3. **Compararea performanțelor actuale cu cele propuse ca țintă.** Managerii evaluează în mod continuu dacă performanțele actuale deviază față de cele propuse în planul strategic și cât de mare este această deviere. Dacă devierea se produce în sens pozitiv, respectiv, dacă performanțele actuale sunt mai ridicate decât cele țintă, atunci se va modifica ținta și se va continua progresul organizației pe direcția strategică stabilită. Dacă performanțele actuale sunt prea mici în comparație cu standardele propuse, atunci se vor lua o serie de măsuri corective. Dificultatea constă în identificarea factorilor care au determinat rezultatele slabe, pentru a exercita corecțiile necesare direct asupra lor.
4. **Inițierea corecțiilor atunci când performanțele actuale sunt la nivelul programat.** Aceasta este cea mai importantă etapă în activitatea sistemului de control, deoarece permite implementarea măsurilor corective și redresarea strategiei alese. Măsurile corective se pot lua pentru oricare din domeniile de activitate ale companiei, inclusiv pentru îmbunătățirea structurii organizatorice. Pentru a crește impactul acestor măsuri corective este important ca ele să se facă la timp, pe baza informațiilor corecte furnizate

managementului de vârf și pe cât posibil în mod incremental, pentru ca sistemul să nu se destabilizeze.

Cultura organizațională

Atunci când un grup de oameni trăiesc și muncesc împreună pentru o perioadă mai lungă de timp, ei împărtășesc o serie de valori și opinii despre ceea ce este bine și adecvat. Ei stabilesc o serie de modele de gândire și de modele comportamentale în concordanță cu experiența acumulată în cadrul organizației, cu interesele și obiectivele strategice ale organizației. Toate aceste modele de gândire, de comportament, de valorificare a experienței și tradiției organizației formează cultura instituțională sau organizațională.

Deși ține de zona inefabilului, cultura instituțională afectează modul în care se iau deciziile într-o organizație și deci, modul concret în care evoluează aceasta, în contextul unei strategii. Studiile de specialitate demonstrează faptul că această cultură instituțională se află la baza întregului proces decizional, deși ea nu apare în spectrul vizibil al organizației decât în mod indirect, prin consecințele inerțiale. Cultura organizațională integrează aceste valori, credințe și norme comportamentale care s-au dovedit a fi în beneficiul organizației, în trecutul ei. Cu alte cuvinte, cultura organizațională conservă toate valorile din trecut, care au fost validate istoric în favoarea organizației și a angajaților ei.

Cultura organizațională reprezintă cadrul genetic al unei organizații, regulamentul ei nescris, dar obligatoriu. De aici decurge și importanța culturii organizaționale în implementarea managementului strategic. Cultura organizațională este conservatoare prin natura sa și deci se va opune la orice inovație

sau tendință de schimbare majoră a managementului. De aceea, ea se numește cultură organizațională **inertă**. Există și alternativa de a crea o cultură organizațională **dinamică**, dar o astfel de strategie se implementează foarte greu. Avantajul unei culturi organizaționale dinamice constă în promovarea modelelor de gândire dinamice și creatoare, modele care încurajează schimbarea și nu o frânează.

Pentru o universitate, cultura organizațională constituie o a doua natură. O natură spirituală concretizată prin tradiție, ritualuri, legende și valori comportamentale care dau personalitate universității și în același timp dau farmec vieții de student. Totodată, această cultură organizațională se condensează și se reflectă în societate prin ceea ce numim în mod frecvent faima prin rezultatele academice obținute, dar și prin cultura lor organizațională. Aceasta contează imens și pentru modul în care sunt apreciați cei care au reușit să studieze și să obțină diplomele acestor prestigioase universități.

În anul 1986, **Harvard University** își aniversa 350 ani de existență, iar America 350 ani de la înființarea primei instituții de învățământ superior. John Adams obișnuia să spună: "Consiliul orașului Boston și Colegiul nostru Harvard au pus universul în mișcare". Într-adevăr, Harvard a fost și a rămas un simbol al excelenței având ca ideal progresul întregii națiuni. Harvard se mândrește cu șase președinți S.U.A., 30 de laureați ai Premiului Nobel, peste 25 de câștigători ai Premiului Pulitzer, peste 200 de beneficiari ai bursei Rhodes și numeroși congresmeni, guvernatori, ambasadori și membri ai cabinetului prezidențial.

Alegerea lui J. F. Kennedy ca președinte la S.U.A. a adus Universitatea Harvard la proeminența sa socială. Președintele este absolvent al acestei Universități, iar patru dintre membrii cabinetului său erau profesori la Harvard: Robert McNamara,

Douglas Dillan, Wilard Wirdz și Robert Kenedy. Aceștia lucrau, la rândul lor cu alți specialiști de la Harvard, ca Archibald Cox, Richard Goodwin, Kenny O'Donnel, John Keneth Galbraith și alții.

Exemplele pot continua, dar mesajul este clar. O organizație care a obținut asemenea rezultate prestigioase a știut să-și construiască o cultură instituțională bazată pe **conceptul de excelență** și pe un model de **gândire strategică**.

Sumar

- Adoptarea și implementarea unei strategii implică o serie de schimbări atât în mediul extern cât și în mediul intern. Schimbările din mediul extern nu pot fi operate dacă nu s-au realizat schimbările din mediul intern.
- Implementarea unei strategii se face printr-o proiectare a structurilor organizatorice, funcționale și de control care să permită realizarea obiectivelor propuse și obținerea în mediul extern a avantajului competitiv.
- Structura organizatorică este mecanismul prin care managementul coordonează întreaga activitate dintr-o companie, iar angajații fac diverse activități care se integrează apoi și se materializează sub forma produselor și serviciilor destinate consumatorilor.
- Diferențierea pe verticală reprezintă distribuția procesului decizional în organizație, în scopul controlului modului de realizare a activităților creatoare de valoare.
- Diferențierea pe orizontală reprezintă distribuția resurselor și a activităților pe funcții organizatorice, cu scopul de a folosi în mod optim potențialul lor în generarea valorii.

- Integrarea constituie procesul prin care se coordonează atât oamenii cât și funcțiile dintr-o companie, în scopul îndeplinirii obiectivelor asumate. Mecanismele de integrare sunt folosite în cadrul sistemelor de cooperare și control a diferitelor compartimente, departamente și decizii ale organizației.
- Controlul strategic este procesul prin care managerii monitorizează toate activitățile unei organizații și le evaluează pentru a constata dacă ele se desfășoară în mod eficient și eficace, urmând a se lua măsurile corective necesare pentru asigurarea performanțelor cerute.
- Proiectarea sistemelor de control presupune luarea în considerație a următoarelor etape: 1) stabilirea standardelor și țintelor; 2) crearea sistemelor de monitorizare și de măsurare; 3) compararea rezultatelor actuale cu performanțele de referință; 4) inițierea corecțiilor necesare.
- Totalitatea modelelor de gândire, de comportament, de valorificare a experiențelor și tradiției organizației formează cultura instituțională sau organizațională.
- Cultura organizațională este o capabilitate intangibilă care afectează modul în care se iau deciziile manageriale.
- Cultura organizațională este inertă atunci când promovează strategii conservatoare și când se opune, practic, schimbării.
- Cultura organizațională este dinamică atunci când are la bază o gândire dinamică și creatoare și respectiv, promovează schimbarea și inovarea.

Întrebări

1. Ce se înțelege prin implementarea unei strategii?
2. Ce se înțelege prin structura organizatorică?
3. Ce reprezintă diferențierea pe verticală?
4. Ce reprezintă diferențierea pe orizontală?
5. În ce constă procesul de integrare într-o organizație?
6. Ce se înțelege printr-un sistem de control?
7. Care sunt caracteristicile unui sistem de control eficient?
8. Ce se înțelege prin cultură instituțională sau organizațională?
9. Ce este o cultură organizațională inertă?
10. Ce este o cultură organizațională dinamică?
11. Care este corelația dintre implementarea unei strategii și managementul schimbării?

Aplicații

1. Scrieți un eseu despre cultura instituțională, cu referire la una din marile companii, cum sunt IBM, Microsoft sau McDonald's.
2. Argumentați necesitatea sistemelor de control în managementul organizațiilor.
3. Detaliați corelația dintre managementul schimbării și cultura organizațională.
4. Comentați cum se reflectă implementarea unei strategii în dinamica organizațională.

BIBLIOGRAFIE

- Abrudan, I.**, *Premize și repere ale culturii manageriale românești*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1999
- Alexandru, I.**, *Administrație publică*, Editura Lumina Lex, București, 1999
- Alexandru, I.**, *Curenți de gândire privind administrația publică*, Editura Economică, București, 2000
- Allaire, Y., Firsirotu, M.**, *Managementul strategic*, Editura Economică, București, 2000
- Androniceanu, A.**, *Managementul schimbărilor*, Editura All, București, 1998
- Androniceanu, A.**, *Managementul public*, Editura Economică, București, 1999
- Batra, P., Batra, V.**, *Ideii și sfaturi pentru manageri competitivi*, Editura Niculescu, București, 1999
- Băcanu, B.**, *Management Strategic*, Editura Teora, București, 1997
- Beatty, J.**, *Lumea în viziunea lui Peter Drucker*, Editura Teora, București, 1998
- Boar, H.B.**, *Strategic thinking for information technology*, John Wiley and Sons, New York, 1997
- Boas, Chain, S.**, *The unauthorized story of McDonald's. A mentor Book*, New York, 1976
- Bourgeois, L.J.**, *Strategic management: form concept to implementation*, Dryden Press, Fort Worth, 1996
- Bowman, C.**, *The essence of strategic management*, Prentice Hall, New York, 1990
- Brătianu, C.**, *Strategii de implementare a managementului calității în învățământul superior românesc*, QMedia, Anul 1, nr. 4, pp. 28-31, 1999

Brătianu, C., *Implementing strategic management in the Romanian Higher Education system*, în: **Rusu, C.**, (coord.), *Management of technological changes*, pp. 113-117, Editura Economică, București, 1999

Brătianu, C., Ciucă, I., *Planul strategic instituțional*, Editura Alternative, București, 1999

Brătianu, C., *Dezvoltarea structurilor manageriale necesare în cadrul MEN care să elaboreze și să implementeze politici de asigurare a calității, în învățământul superior*, în: **Miroiu, A., Brătianu, C.**, *Politica de asigurare a calității în învățământul superior*, pp. 5-17, Editura Ars Docenti, București, 1999

Brătianu, C., Atanasiu, G., Rinderu, P., Popescu, S., Oprean, C., Nica, P., *Managementul calității în învățământul superior*, Editura Universității “V. Goldiș”, Arad, 2000

Brătianu, C., *Politici și strategii de implementare camanagementului calității în învățământul superior*, în: **Brătianu, C.**, (coord.), *Managementul calității în învățământul superior*, Editura Universității “V. Goldiș”, Arad, pp. 85-124, 2000

Brătianu, C., Olaru, M., Roncea, C., Cherciu, O., *Ghid pentru elaborarea documentației sistemului de management al calității în învățământul superior*, Editura Universității “V. Goldiș”, Arad, 2000

Brătianu, C., Rinderu, P., *Asigurarea calității în învățământul superior – o experiență europeană*, QMedia, Anul 2, nr. 2, pp. 20-23, 2000

Brătianu, C., *Calitatea procesului de învățământ superior*, QMedia, Anul 2, nr. 2, pp. 28-31, 2000

Brătianu, C., *Modele de gândire*, Revista Transilvană de Științe Administrative, Universitatea “Babeș Bolyai” din Cluj – Napoca, nr. 2(3), pp. 20-32, 2000

Brătianu, C., *Politici de asigurarea calității în sistemul de învățământ superior din România*, în: **Rusu, C., Gafițanu, M.**, (coord.), *Proceduri de asigurare a calității în învățământul superior din România*, vol. II, pp. 9-16, Editura Economică, București, 2000

Brătianu, C., Atanasiu G., *Managing institutional change in the Romanian universities*, în: **Rusu, C., Gafițanu, M.**, (coord.), *Proceduri de asigurare a calității în învățământul superior din România*, vol. II, pp. 9-16, Editura Economică, București, 2000

Brătianu, C., *Managementul strategic universitar*, în: **Ciocoi Pop, D.**, (coord.), *Managementul universitar*, pp.11-17, Editura Universității “Lucian Blaga” din Sibiu, 2000

Burnes, B., *Managing change*, 2nd ed. Pitman Publishing, Londra, 1996

Cornall, A. C., *Strategic change*, Butterworth – Heinemann, Oxford, 1997

Ciobanu, I., *Management strategic*, Editura Polirom Iași, 1998

Clark, B.R., *Spre o universitate antreprenorială*, Editura Paideia, București, 2000

Comănescu, M., *Managementul european*, Editura Economică, București, 1999

Cook, K.J., *Planificarea strategică pentru întreprinderi mici*, Editura Teora, București, 1998

Cowley, M., Domb, E., *Beyond strategic vision*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1997

David, F.R., *Strategic management*, Merrill, 1989

Deal, T., Kennedy, A., *Corporate culture*, Penguin Books, New York, 1982

Deep, S., Sussman, L., *Să acționăm inteligent*, Editura Polimark, București, 1990

Dima, I. C., Man, M., *Managementul activității industriale*, Editura AGIR, București, 1999

Dixit, A.K., Nalebuff, B.J., *Thinking strategically*, W. W. Norton, New York, 1991

Drucker, P.F., *Realitățile lumii de mâine*, Editura, Teora, București, 1999

Drucker, P.F., *Inovare și spirit întreprinzător*, Editura, Teora, București, 2000

Genus, A., *Flexible strategic management*, Chapman and Hall, London, 1996

Golemen, D., *Emotional intelligence*, Bloomsbury, 1995

Hammer, M., Champy, J., *Reengineering the corporation*, Nicholas Brealey Publishing, Londra, 1999

Hill, C.W.L., Jones, G.R., *Strategic management*, 4th edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1998

Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E., *Strategic management*, 3rd edition, South – Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1999

Hogwood, B.W., Gunn, L.A., *Introducere în politici publice*, Editura Trei, București, 2000

Hunger, J.D., Wheeler, T.L., *Essential of strategic management*, Addison–Wesley, Reading Massachusetts, 1997

Huțu, C.A., *Cultura organizațională și transfer tehnologic*, Editura Economică, București, 1999

Ichbiah, D., Knepper, S.L., *O istorie a firmei Microsoft*, Editura Teora, București, 1997

Koontz, H., O’Donnel, C., Weihrich, H., *Management*, 8th ed. McGraw Hill Book Company, New York, 1984

Kotler, Ph., *Managementul marketingului*, Editura Teora, București, 1997

Krajewski, L.J., Ritzman, L.P., *Operations management*, 5th ed. Addison–Wesley, Reading Massachusetts, 1999

Leavy, B., Wilson D., *Strategy and Leadership*, Editura Routledge, Londra, 1994

Lefter, V., (coord.), *Managementul resurselor umane. Studii de caz. Probleme. Teste.*, Editura Economică, București, 1999

Levinson, J.C., *Guerilla marketing excellence*, Business Tech International Press, București, 1996

Malin, T., *Procese cognitive*, Editura Tehnică, București, 1997

Marga, A., *The reform in education in 1999*, Editura Alternative, București, 1999

Marga, A., *Anii reformei*, EFES, Cluj – Napoca, 2000

Marga, A., *Education in transition*, Editura Paideia, București, 2000

Matei, L., *Management și administrație publică. Modelul japonez*, Editura Economică, București, 1999

Mathis, R.L., Nica P., Rusu. C., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997

McKinney, J.B., Howard, L.C., *Public administration. Balancing power and accountability*, 2nd edition, Praeger, West Point, 1998

Mintzberg, H., *Five P’s for strategy*, California Management Review, fall, pp. 11-24, 1987

Mintzberg, H., Quinn, J.B., *The strategy proces. Concepts, contexts, cases*, Prentice Hall, New York, 1996

Miroiu, A., (coord.), *Aspecte ale finanțării globale ale universităților*, PHARE – Universitas 2000, București, 2000

Miroiu, A., Brătianu, C., (coord.) *Politica de asigurare a calității în învățământul superior*, Editura Ars Docenti, București, 1999

Mitonneau, H., *O nouă orientare în managementul calității*, Editura tehnică, București, 1998

Montanari, J.R., Morgan, C.P., Braker, J.S., *Strategic management*, Dryden Press, Chicago, 1990

Morgan, G., *Images of organization*, Sage Publications, London, 1997

Nica, P., *Implicațiile manageriale ale trecerii la finanțarea globală a universităților*, Editura Multiprint, Iași, 1998

Nicolescu, O., Verboncu, I., *Management*, Editura Economică, București, 1999

Ohmae, K., *The mind of the strategist*, Penguin Book, 1983

Olaru, M., *Managementul calității*, ed. a 2-a, Editura Economică, București, 1999

Paton, R.A., McCalmn, J., *Change management*, 2nd ed., Sage Publications, London, 2000

Peters, T., Watermann, R.Jr., *In search of excellence*, Harper Collins Business, New York, 1982

Peters, T., *Liberation management*, Pan Books, London, 1992

Peters, H., *Entrepreneurship*, 4th ed. McGrawHill, Boston, 1998

Quinn, J.B., *Strategies for change. Logical incrementation*, Irwin, Homewood, 1980

Reed, S.K., *Cognition. Theory and Application*, Brooks/Cole Publishing Compagny, Monterey, 1982

Romanovschi, C., Popescu, I., *Management*, Editura INI, București, 2000

Rosen, R., *Strategic management. An introduction*, Pitman Publishing, London, 1995

Russu, C., *Management strategic*, Editura All, București, 1999

Stacey, D.R., *Strategic management and organizational dynamics*, Pitman Publishing, London, 1996

Thompson, J.L., *Strategic management*, 3rd, ed., International Thomson Business press, London, 1997

Țutorea, M., Mărginean, S., *Management strategic*, Editura Universității "L.Bлага" din Sibiu, 1998

Vlăsceanu, M., *Organizațiile și cultura organizării*, Editura Trei, București, 1999

Zorlean, T., Burduș, E., Căprărescu G., *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998

Wilson, D., A., *Managing knowledge*, Butterworth- Heinemann, Oxford, 1996

*** *Universities and challenge of new technologies*, Institute for Human Science, Vienna, 1998

*** *Re-designing management development in the new Europe*, Report of the Torino Group, European training Foundation, 1998

*** *Plans for change*, The University's strategic and development Plan 1998-2000, The Open University, 1999

*** *Strategic Plan, 1998-2003*, The University of Westminster, 1999

*** *Planning Statement 1996-1997 to 2000-2001*, The University of Reading, 1999

TESTE

MODULUL 1

MODELE DE GÂNDIRE ENTROPICE

4. Sistemul de cunoștințe pe care și-l dezvoltă în timp o persoană este finit sau infinit?
5. Care este structura de bază a unui model de cunoștințe? Definiți fiecare componentă a acestei structuri.
6. Care sunt elementele definiției ale unui model static de gândire?
7. În ce constă atractivitatea modelului static de gândire?
8. Care sunt elementele definiției ale unui model dinamic de gândire?
9. Prin ce se deosebesc modelele entropice de modelele dinamice de gândire?
10. Citiți cu atenție următorul fragment din celebra **Glossă** scrisă de Eminescu:
“Vreme trece, vreme vine,
Toate-s vechi și nouă toate;
Ce e rău și ce e bine
Tu te-ntreabă și socoate;
Nu spera și nu ai teamă,
Ce e val, ca valul trece,
De te-ndeamnă, de te cheamă,
Tu rămâi la toate rece.”

Identificați modelul de gândire folosit de poet și descrieți elementele lui caracteristice.

11. Analizați și comentați textul de mai jos:

Să ne gândim că în fiecare zi când ne întoarcem acasă de la serviciu și introducem cheia în broasca de la ușă, ne așteptăm ca totul să fie așa cum am lăsat. Chiar dacă este seară și întuneric, ne descurcăm și știm unde este întrerupătorul electric și cum este amplasată mobila. Acțiunea noastră se bazează pe folosirea unui model de gândire statică, conform căruia, nimic nu s-a schimbat în perioada când am fost plecați de acasă. Dar dacă în lipsa noastră au fost hoții? A fost un incendiu sau s-a spart o țevă de apă? Modelul static devine în astfel de situații o limitare atât de puternică în înțelegerea lucrurilor, încât suntem șocați de cele întâmplate.

MODULUL 2

MODELE DE GÂNDIRE FUNCȚIONALE

13. Care sunt caracteristicile definiției ale gândirii liniare?
14. Explicați succesul modelului de gândire liniară.
15. Explicați conexiunile existente între administrația publică și modelul de gândire liniară.
16. Care sunt caracteristicile definiției ale gândirii neliniare?

17. În ce constă superioritatea gândirii neliniare în raport cu gândirea liniară?
18. Care sunt domeniile de maxim interes în folosirea modelelor de gândire neliniare.
19. Care sunt caracteristicile definatorii ale gândirii deterministe?
20. Prin ce se deosebește gândirea deterministă de gândirea statică?
21. Ce fel de legi are la bază gândirea deterministă?
22. Care sunt caracteristicile definatorii ale gândirii aleatoare?
23. Care sunt raporturile funcționale între gândirea aleatoare și gândirea deterministă?
24. În ce condiții gândirea entropică poate fi și aleatoare?

MODULUL 3

MODELE DE GÂNDIRE GENERATIVE

10. Ce este gândirea inteligentă, în contextul prezentat în acest modul?
11. Care sunt modelele de gândire elementare care stau la baza gândirii inteligente?
12. Ce este gândirea creatoare, în contextul prezentat în acest modul?

13. Care sunt modelele de gândire elementare care stau la baza gândirii creatoare?
14. Care sunt elementele comune și respectiv, elementele specifice care diferențiază gândirea inteligentă de gândirea creatoare?
15. Care este înțelesul expresiei “spectru al soluțiilor posibile și existente”?
16. Ce este gândirea strategică?
17. Care sunt modelele de gândire elementare care stau la baza gândirii strategice?
18. Care sunt limitele de aplicabilitate ale gândirii strategice?

MODULUL 4

MANAGEMENTUL STRATEGIC

1. Care sunt cauzele care în timp au dus Compania de biciclete Schwinn la faliment?
2. Ce este strategia? Care este rolul ei funcțional?
3. Pentru a străbate drumul de la o stare prezentă la o stare viitoare, câte strategii se pot construi?
4. Cum se definește managementul strategic în funcție de conceptul de strategie?
5. Cum se definește avantajul competitiv?
6. Cum se definește competitivitatea strategică?
7. Ce semnificație au veniturile deasupra mediei?

8. Cum se definește managementul strategic într-un context competițional?
9. Care sunt domeniile de aplicabilitate ale managementului strategic?

MODULUL 5

VIZIUNEA, MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE STRATEGICE

9. Ce este viziunea unei organizații?
10. Ce este misiunea unei organizații?
11. Care sunt elementele specifice care diferențiază viziunea de misiunea unei organizații?
12. Cum se definesc obiectivele strategice?
13. Cum se definesc viziunea, misiunea și obiectivele strategice pentru o organizație non-profit și respectiv, pentru un sistem de administrație publică?

14. Care dintre elementele prezentate în acest modul contribuie la imaginea internă și care la imaginea externă?
15. Care sunt elementele care asigură o bună formulare a viziunii unei organizații?
16. Care sunt elementele care asigură o bună formulare a obiectivelor strategice ale unei organizații?

MODULUL 6

POLITICI ȘI STRATEGII

9. Care sunt semnificațiile conceptului de politică?
10. Care este semnificația conceptului de politică folosită în prezenta lucrare?
11. Ce se înțelege printr-o strategie?
12. Dacă pentru obținerea unui obiectiv strategic sunt posibile mai multe strategii, sunt ele echivalente?
13. Care sunt pozițiile conceptuale ale politicilor și strategiilor unei organizații?
14. Care sunt fazele unei strategii?
15. Care dintre aceste faze este cea mai importantă și de ce anume?
16. Care este specificul administrației publice în raport cu elaborarea și implementarea politicilor și strategiilor?

MODULUL 7

ANALIZA MEDIULUI EXTERN

8. Ce este un mediu extern?
9. Cum se structurează un mediu extern?
10. Ce este un mediu extern general?
11. Care sunt principalele segmente și elemente care caracterizează un mediu extern general?
12. Ce este un mediu extern competițional?
13. Care sunt cele cinci forțe din modelul lui Porter? Cum se manifestă fiecare din aceste forțe?
14. Care sunt grupurile strategice? Care sunt principalele metode de analiză ale mediului extern?
15. Se poate concepe și o altă structurare a mediului extern?

MODULUL 8

ANALIZA MEDIULUI INTERN

11. Ce se înțelege prin mediul intern al unei organizații?
12. În ce constă importanța analizei mediului intern și cum se cuplează ea cu analiza mediului extern?
13. Cum se definesc resursele unei organizații?
14. Ce sunt resursele tangibile?

15. Ce sunt resursele intangibile?
16. Ce sunt capabilitățile unei organizații?
17. Capabilitățile sunt tangibile sau intangibile?
18. Ce sunt competențele fundamentale?
19. În ce constă analiza lanțului valoric?
20. Care este paradoxul lui Icar?

MODULUL 9

STRATEGII DE PERFORMANȚĂ

13. Care sunt etapele importante în ciclul de viață al unei strategii?
14. De ce este important ca la elaborarea unei strategii să se țină cont și de modalitățile concrete de implementare ale ei?
15. De ce este important ca o strategie să conțină flexibilitate și capacitate de adaptare?
16. Care este semnificația sintagmei SWOT? Care sunt tipurile de strategii care se pot genera pe baza analizei SWOT?
17. Care sunt tipurile de strategii care se pot genera pe baza analizei SWOT?
18. Care sunt tipurile de strategii folosite pentru a putea obține o eficiență superioară în raport cu eficiența altor organizații concurente?

19. Care este scopul elaborării strategiilor de calitate?
20. Care este semnificația sintagmei TQM?
21. Care sunt ideile de bază conținute în cele 14 puncte ale lui Deming?
22. Care este condiția necesară, dar nu și suficientă, pentru succesul unei strategii de calitate?
23. Explicați ce se înțelege printr-o strategie de inovare și de ce este importantă o astfel de strategie?
24. Care este diferența dintre inovarea cuantică și inovarea incrementală?

MODULUL 10

STRATEGII DE BUSINESS

11. Ce se înțelege prin strategii de business?
12. Care este mecanismul de control folosit de firma care dezvoltă o strategie de business, în realizarea avantajului competitiv?
13. În ce constă strategia liderului de cost?
14. Care sunt avantajele și dezavantajele dezvoltării unei strategii de lider de cost?

15. În ce constă strategia diferențierii?
16. Care sunt avantajele și dezavantajele dezvoltării unei strategii de diferențiere?
17. În ce constă strategia de focalizare?
18. De ce este important să se genereze în cadrul acestei strategii o atitudine de loialitate din partea consumatorilor?
19. În ce constă strategia de investiții?
20. Cum pot fi dezvoltate strategii de business de către organizații non-profit și respectiv de sistemele de administrație publică?

MODULUL 11

STRATEGII DE COMPETIȚIE

15. Ce sunt strategiile de competiție și care este rolul lor în raport cu strategiile de business?
16. Ce înseamnă o industrie fragmentată?
17. Care este scopul strategiei de înlănțuire sau de realizare a unui network?
18. Prin ce se caracterizează strategia de franșiză?
19. Prin ce se caracterizează strategia de integrare pe orizontală?
20. Ce înseamnă o industrie embrionară?

21. Dați exemple de firme care au generat industrii embrionare.
22. Care este avantajul principal al firmelor care fac pionierat într-o industrie embrionară?
23. În ce constă atracția imitatorilor într-o industrie embrionară?
24. Care sunt strategiile specifice pentru firmele aflate în industrii embrionare sau în dezvoltare?
25. Ce înseamnă o industrie matură?
26. Care sunt strategiile specifice pentru firmele aflate într-o industrie matură?
27. Ce înseamnă o industrie aflată în declin?
28. Care sunt strategiile specifice pentru firmele aflate într-o industrie aflată în declin?

MODULUL 12

IMPLEMENTAREA STRATEGIILOR

12. Ce se înțelege prin implementarea unei strategii?
13. Ce se înțelege prin structura organizatorică?

14. Ce reprezintă diferențierea pe verticală?
15. Ce reprezintă diferențierea pe orizontală?
16. În ce constă procesul de integrare într-o organizație?
17. Ce se înțelege printr-un sistem de control?
18. Care sunt caracteristicile unui sistem de control eficient?
19. Ce se înțelege prin cultură instituțională sau organizațională?
20. Ce este o cultură organizațională inertă?
21. Ce este o cultură organizațională dinamică?
22. Care este corelația dintre implementarea unei strategii și managementul schimbării?