

TUDOR NISTORESCU

**STRATEGIA ÎNTREPRINDERII ȘI
AVANTAJUL CONCURENȚIAL**

TUDOR NISTORESCU

**STRATEGIA
ÎNTRERINDERII ȘI
AVANTAJUL
CONCURENȚIAL**



Editura PROUNIVERSITARIA
București, 2013

Referenți științifici:

Prof.univ.dr. DUMITRU CONSTANTINESCU

Prof.univ.dr. MIHAI VĂRZARU

Copyright © 2013 Pro Universitaria

Toate drepturile sunt rezervate Editurii Pro Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

NISTORESCU, TUDOR

Strategia întreprinderii și avantajul concurențial /

Tudor Nistorescu. - București : Pro Universitaria, 2013

Bibliogr.

ISBN 978-606-647-723-9

65.012.4:334.7

339.137.2:061.5

Apărut: 2013

TIPOGRAFIA UNIVERSITĂȚII DIN CRAIOVA

Str. Brestei, nr. 156A, Craiova, Dolj, România

Tel.: +40 251 598054

Tipărit în România

CAPITOLUL 1

INTRODUCERE ÎN STRATEGIA ÎNTRERINDERII

1.1 Originea și evoluția conceptului de strategie

1.1.1 Originea conceptului de strategie în domeniul militar

La baza studiului strategiei stă o importantă moștenire militară. De altfel, cuvântul strategie provine din grecescul „stratos” - armata și „ago” - a conduce. Primele referiri la strategie ca acțiune și ca artă au fost făcute în China antică de teoreticianul militar chinez Sun-Tzu, în urmă cu circa 2500 ani. Termenul nu le-a fost străin nici conducătorilor Greciei antice. Strategos era unul dintre cei zece magistrați supremi aleși pentru un an în orașul-stat Atena. Ulterior, a căpătat semnificația de „general”, cu referire la comandantul unei armate. În timpul lui Pericle (450 î.C) rolul unui *strategos* implică însărcinări preponderant administrative. Un secol mai târziu, în timpul lui Alexandru cel Mare (330 î.C) el se referea la abilitatea de a desfășura forțe pentru a copleși opoziția (dușmanul) și de a crea un sistem unitar de guvernare globală. Această ultimă accepțiune a fost utilizată în cea mai mare parte a abordărilor militare, strategia fiind asociată cu arta de a aloca resursele, prin definiție disponibile în cantități limitate, de așa manieră încât să se creeze un avantaj durabil pe câmpul de bătălie. Cu toate acestea, cuvântul „strategie” a fost puțin utilizat în literatură până la mijlocul secolului al XIX-lea. De fapt, regăsim cuvântul „strategie” în dicționarul Oxford în anul 1810. Apoi la generalul prusian Karl von Clausewitz, care a publicat tratatul „Arta războiului” în 1832, în care consacră o parte din lucrarea sa succesului militar al lui Napoleon.

Termenul de strategie a fost „redescoperit” în a doua jumătate a secolului al XX-lea, de către Mao Tse-Tung (conducător suprem al Chinei) care a conceput o strategie de război revoluționară în cadrul unui război civil și de generalul Charles de Gaulle, cel care a condus Franța în timpul celui de-al doilea război mondial și care a devenit ulterior președinte al țării sale. La aceștia îi putem adăuga pe Stalin și Hitler, care au găsit în strategie instrumentele pentru a-și desfășura propriile războaie.

1.1.2. Evoluția strategiei în câmpul economic al afacerilor

Aplicarea strategiei și avantajele acesteia în domeniul militar a inspirat pe teoreticienii și practicienii din domeniul economic al afacerilor. Dar, transpunerea cunoștințelor din primul domeniu, cel militar, în cel de-al doilea, al afacerilor, nu s-a făcut cu mult timp în urmă.

Cronologic, abordarea științifică a strategiei în domeniul economic precum și deferitele viziuni asupra acesteia au fost inițiate de profesorul american *Peter Druker*. În 1954, el a fost primul care, subliniind importanța strategiei și componența acesteia, a evidențiat faptul că strategia unei întreprinderi răspunde următoarelor întreprinderi: Care ar trebui să fie obiectul de activitate al firmei? În ce constă afacerea?

A urmat *Chandler* în anul 1962, cu lucrarea sa „Strategy and Structure” în care strategia este definită ca „determinarea pe termen lung a scopurilor și obiectivelor unei întreprinderi, adoptarea cursurilor de acțiune și alocarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor”. Mai târziu, ca urmare a cercetărilor efectuate s-a observat că definiția dată de Chandler are o deficiență, și anume absența unei diferențieri clare a procesului de elaborare a strategiei de strategia însăși.

În anul 1965, această diferențiere a fost realizată de *I. Ansoff* și *K. Andrews*. De evidențiat faptul că abordarea strategiei din punctul de vedere al lui Ansoff a avut un deosebit impact științific și pragmatic asupra managementului întreprin-

derii. Acesta a privit strategia ca fiind „axul comun al activităților întreprinderilor și produselor sau piețelor ce relevă natura esențială a activității economice pe care întreprinderea o realizează sau prevede să o realizeze în viitor”. I. Ansoff tratează strategia ca „modul de cuplare a întreprinderii și a mediului înconjurător”.

În lucrarea lor intitulată „Management strategic” apărută în anul 1987, *Arthur A. Thompson* și *A.J. Strickland III* definesc strategia ca „ansamblul acțiunilor tuturor domeniilor importante cu caracter antreprenorial, competitiv și funcțional care trebuie realizate în urmărirea obiectivelor organizaționale și poziționarea organizației pentru obținerea unui succes susținut”.

Abordând ceva mai complex conceptul de strategie, *Henry Mintzberg*, în lucrarea sa „Strategy Formation School of Thought” apărută în 1990, definește strategia prin cinci caracteristici esențiale ca fiind: plan (de acțiune) stratagemă (manevră de păcălire), model de comportament, poziție și perspectivă.

Strategia este un plan de acțiune pentru că prezintă cursul de acțiune pentru abordarea unei situații. Așadar este vorba de premeditarea și urmărirea unei finalități. Strategia poate fi și o manevră de păcălire a concurenților, o stratagemă, realizată cu scopul de a obține un avantaj concurențial. În plus, strategia poate fi un mod de comportament, fapt ce asigură consistența acțiunilor celor ce o aplică. De asemenea, strategia poate exprima poziția pe care o ocupă întreprinderea în mediul său, în principal pe piață. În sfârșit, strategia poate fi o perspectivă sau, altfel spus, o forță conducătoare, un imbold pentru toți membrii întreprinderii.

O contribuție importantă la elucidarea conceptului de strategie are și *R.A. Thietart*, care în lucrarea sa „La strategie d’entreprise” (1991), definește strategia ca „ansamblul de decizii și acțiuni referitoare la alegerea mijloacelor și alocarea resurselor în vederea atingerii unui obiectiv”.

În cadrul ciclului cronologic al abordărilor strategice trebuie inclusă și contribuția lui *Michael Porter*, unul dintre cei mai importanți specialiști contemporani care evidențiază că „strategia are ca obiect de a determina planurile de acțiune pe care întreprinderea trebuie să le pună în aplicare pentru a-și asigura un avantaj concurențial care poate fi apărat pe o lungă perioadă”.

La rândul lor și autorii romani dau definiții strategiei, într-un mod mai mult sau mai puțin asemănător cu cele ale specialiștilor străini menționați. Așa, de exemplu, *Ovidiu Nicolescu* și *Ion Verboncu* în lucrarea „Strategii manageriale de firmă”, apărută în 1966 la Editura Economică, desemnează prin strategie „ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației”.

Din rândul autorilor romani reținem și definiția dată de *Constantin Bărbulescu* în lucrarea „Sisteme strategice ale întreprinderii” apărută în 1999 la Editura Economică, care definește strategia economică drept „un concept complex ce stabilește modul de realizare a obiectivelor adoptate de întreprindere, acțiunile care trebuie întreprinse, felul de alocare a resurselor, modalitățile de a răspunde în condiții optime schimbărilor din mediul înconjurător și de a fi competitiv în raport cu întreprinderile concurente”.

Deși nuanțate, în funcție de părerile respectivilor autori, există mai multe puncte de vedere comune, astfel că într-un mod foarte succint se poate spune despre *strategie* că *reprezintă un ansamblu de decizii și de acțiuni cu privire la alegerea mijloacelor și stabilirea resurselor necesare atingerii obiectivelor pe termen lung ale întreprinderii pentru ca aceasta să obțină avantajul concurențial potrivit misiunii sale.*

1.2. Caracteristicile strategiei

Diferitele definiții cu privire la strategie, formulate așa cum am văzut de numeroși autori nu împiedică constatarea unor trăsături definitorii ale acesteia (Nicolescu, O., 1998), dintre care vom menționa pe cele mai importante:

- a) strategia vizează întotdeauna perioade viitoare din viața întreprinderii (cu deosebire 3-5 ani) ceea ce implică un grad ridicat de risc și incertitudine care îi este asociat.
- b) strategia are în vedere realizarea unor scopuri bine precizate concretizate sub formă de misiune și obiective de care sunt legate evoluțiile majore și performanțele viitoare ale întreprinderii.
- c) sfera de cuprindere a strategiei poate fi întreprinderea în ansamblul său sau părți importante ale acesteia (de exemplu domeniile tehnic, comercial, etc.).
- d) prevederile strategiei au la bază abordarea corelativă a întreprinderii și a mediului în care aceasta își desfășoară activitatea.
- e) strategia reflectă, într-o anumită măsură, interesele unei părți importante stakeholderilor (proprietarii, managerii, salariații, clienții sau furnizorii), iar cu cât este mai cuprinzătoare această reflectare, cu atât șansele de punere în aplicare cu succes ale strategiei sunt mai mari.
- f) prin strategie se proiectează un anumit comportament care reflectă cultura întreprinderii exprimată prin sistemul de convingeri, atașamentele, aspirațiile și valorile executanților și managerilor manifestate în procesele de muncă; desigur că o strategie performantă va trebui să reflecte cultura întreprinderii într-o abordare ameliorată.
- g) demersul de elaborare a strategiei urmărește printre altele, așa cum a precizat pentru prima dată Igor Ansoff, obținerea unei sinergii cât mai mari a cărei expresie economică o constituie generarea unei valori

adăugate substanțiale, recunoscută prin cumpărare de către clienții întreprinderii.

- h) strategia este un rezultat al negocierii explicite sau implicite a stakeholderilor, care presupune trecerea de la varianta de tip câștig-pierdere, generatoare de conflicte la varianta de negociere câștig-câștig în care ambele părți implicate câștigă câte ceva, ceea ce favorizează dezvoltarea unei culturi și a unui sistem relațional, propice obținerii de performanțe ridicate pe termen lung.
- i) strategia are, de regulă, un caracter formalizat, îmbrăcând forma unui plan, care pentru întreprinderile mici și mijlocii, este cunoscut sub denumirea de „business plan”, în timp ce pentru marile corporații ia forma unor planuri sau programe pe termen lung.

j) scopul principal al elaborării strategiei și criteriul cel mai important de evaluare a calității sale îl constituie obținerea avantajului concurențial, cu referire, în esență, la costul sau calitatea produsului.

Potrivit părerilor lui Johnson și Sholes strategia se operaționalizează prin decizii strategice care prezintă următoarele caracteristici:

- se referă la activitățile întreprinderii;
- implică armonizarea activităților întreprinderii cu mediul;
- are în vedere sincronizarea activităților întreprinderii cu potențialul resurselor;
- implică alocări și realocări majore de resurse;
- afectează deciziile operaționale, întrucât generează un lanț de decizii de importanță mai redusă și de activități operaționale privind utilizarea resurselor;
- intervin influențe nu numai din partea elementelor contextuale și a resurselor disponibile, dar și a valorilor și așteptărilor persoanelor care dețin puterea în cadrul întreprinderii.

1.3. Componentele strategiei

O simplă analiză a definițiilor strategiei ne poate conduce la identificarea principalelor sale componente. Deși există diverse păreri, cele mai multe dintre acestea fac referire la următoarele componente ale strategiei: misiunea, obiectivele strategice, opțiunile strategice, resursele, termenele și avantajul competitiv.

a) Misiunea întreprinderii

Această primă componentă a strategiei reprezintă de fapt „rațiunea de a fi a întreprinderii” având menirea de a clarifica direcția pe care întreprinderea o va urma, precizând natura afacerii concretizată într-un produs și un proces tehnologic, capabil să satisfacă o nevoie specifică a consumatorului. Astăzi, un număr tot mai mare de întreprinderi, de toate tipurile, își popularizează misiunea sub forma unei declarații oficiale scrise, care explică trăsăturile esențiale ale activității lor. Dacă, de exemplu, ne referim la compania Ford Motor, aceasta își exprimă la modul general misiunea în felul următor: *„Compania Ford Motor este un lider mondial în produse și servicii pe piața automobilelor. Misiunea noastră este de a îmbunătăți în mod continuu produsele și serviciile noastre pentru a răspunde nevoilor clienților noștri, permițându-ne să prosperăm ca întreprindere și să oferim o rentabilitate rezonabilă acționarilor noștri, proprietarii întreprinderii noastre”*.

Scopul enunțului misiunii este de a comunica tuturor grupurilor interesate din interiorul și din exteriorul întreprinderii ce reprezintă aceasta și încotro se orientează ea. Enunțul misiunii este însă specific fiecărei întreprinderi, de aceea este greu să găsești măcar două întreprinderi identice în termeni de proprietate, resurse sau circumstanțe ale mediului înconjurător.

În esență există câteva mențiuni pe care trebuie să le conțină orice misiune, adică: domeniul de activitate în care activează întreprinderea (produse/ servicii, tehnologie, imagine

publică), orientarea pe piață (principalii clienți, aria geografică, piața produselor), politica socială (responsabilitatea față de comunitate).

Așadar, enunțul misiunii trebuie să sintetizeze scopurile întreprinderii și să poată fi comunicat ușor. Ca atare, el trebuie formulat cu atenție. Câteva criterii de care trebuie să se țină cont la formularea conținutului misiunii au în vedere următoarele:

- să fie suficient de explicit pentru a avea un impact asupra persoanelor implicate în diversele compartimente ale întreprinderii;
- să reflecte avantajele distinctive ale întreprinderii și să se bazeze pe o recunoaștere obiectivă a punctelor tari și slabe ale acesteia;
- să fie realist și realizabil;
- să fie suficient de flexibil pentru a reflecta schimbările mediului.

În general, misiunea odată definită și declarată este menținută, în ceea ce are esențial, timp îndelungat pentru a se întipări în memoria colectivă. Desigur, pe parcursul evoluției întreprinderii, misiunea trebuie revăzută la anumite perioade, întrucât, atât în interiorul cât și în mediul exterior întreprinderii pot interveni schimbări majore.

b) Obiectivele strategice ale întreprinderii

Concretizarea misiunii întreprinderii se face prin intermediul obiectivelor strategice, care reprezintă exprimări cantitative sintetice cu privire la ceea ce își propune respectiva întreprindere să realizeze pe un anumit orizont de timp.

Între misiunea întreprinderii și obiectivele acesteia există o strânsă interdependență. Odată definită misiunea întreprinderii, obiectivele prin conținutul lor, precizează rezultatele care se așteaptă a fi obținute în procesul dinamic de realizare a misiunii.

Importanța obiectivelor strategice rezultă din faptul că ele constituie o premisă esențială pentru asigurarea unui climat de

ordine în întreprindere și o unitate a orientării deciziilor luate la diferite niveluri ierarhice. De asemenea, în măsura în care obiectivele sunt stabilite în mod judicios, ele direcționează activitatea întreprinderii spre atingerea performanțelor economice, permițând în același timp să se aprecieze în ce măsură întreprinderea a evoluat și a progresat în direcția dorită. Spre exemplu, unul din obiectivele Coca-Cola este păstrarea poziției de leader al sectorului băuturilor răcoritoare. Acest deziderat este echivalent cu a fi numărul unu în privința designului produsului și al ambalajului acestuia precum și cu deținerea celei mai mari cote de piață atât pe piața de origine (nord-americană), cât și la nivelul mondial. Datorită faptului că sectorul menționat anterior se află în faza de maturitate, cotele de piață deținute de către competitori sunt caracterizate printr-o stabilitate ridicată, astfel încât câștigarea chiar a unei mici părți din cererea existentă reprezintă un obiectiv important pentru întreprindere.

Pentru ca sistemul de obiective al întreprinderii să fie funcțional, obiectivele trebuie să fie *ierarhizabile, măsurabile, realiste și compatibile*.

Orice întreprindere trebuie să-și ordoneze obiectivele în mod ierarhic având drept criterii importanța nivelului ierarhic și orizontul de timp. Luând în considerare *nivelul ierarhic* se pornește de sus în jos, misiunea reprezentând punctul situat la cel mai înalt nivel. În continuare se stabilesc obiectivele la nivel de întreprindere de tip superior, respectiv pe ansamblul întreprinderii, obiectivele cu caracter divizionar, care decurg din cele la nivel de întreprindere, obiectivele la nivel departamental, care decurg din cele cu caracter divizionar, putându-se continua cu obiectivele la nivel de subunități care decurg la rândul lor din cele menționate anterior și în final, obiectivele cu caracter individual, la nivelul cel mai de jos, adică cele fixate fiecărui salariat.

În raport de *orizontul de timp* la care se referă, ierarhizarea se face în obiective pe termen lung, obiective pe termen mediu și obiective pe termen scurt.

În măsura posibilităților obiectivele trebuie să fie *măsurabile*. De exemplu, obiectivul de „creștere a eficienței investițiilor” satisface mult mai puțin decât cel de „creștere a eficienței investițiilor cu 15% în următorii doi ani”.

Obiectivele trebuie să fie *realiste*, adică nivelurile stabilite trebuie să fie rezultatul analizei oportunităților și punctelor tari ale întreprinderii și nu o proiecție a dorințelor personale ale managerilor.

În sfârșit obiectivele trebuie să fie *compatibile*. Este imposibilă, de exemplu „maximizarea atât a vânzărilor cât și a profiturilor” sau „penetrarea adâncă pe piețele existente și extinderea pe piețe noi”. Asemenea obiective sunt de cele mai multe ori într-o relație antagonică.

În funcție de profilul ramurii de activitate în care se încadrează, fiecare întreprindere are anumite domenii esențiale pentru care stabilește obiectivele strategice. Pot fi identificate însă câteva domenii comune tuturor întreprinderilor, indiferent de profilul și specificul lor cum ar fi: profitabilitatea, poziția pe piață, productivitatea resurselor umane, inovarea, organizarea întreprinderii, ș.a.

În *domeniul profitabilității*, obiectivele se pot referi la creșterea profiturilor, la termenele de recuperare a investițiilor, la creșterea valorii pe o acțiune sau la creșterea ratei rentabilității. De exemplu, creșterea ratei profitului cu 3% față de anul precedent, sau creșterea valorii dividendelor cu 12%, reprezintă o formulare corectă a unui indicator de profitabilitate.

În *domeniul situației pe piață* a întreprinderii, formele de exprimare a obiectivelor pot consta în cota de piață deținută de întreprindere, volumul vânzărilor, ponderea cheltuielilor cu publicitatea în totalul cheltuielilor, etc. De exemplu, creșterea