

ANALIZA STRATEGIILOR ECONOMICE

DR. GEORGE TESELEANU

*Universitatea din Oaradea, str. Universității, Nr. 1
Tel. 0722262618, e-mail: pantheon@alice.it*

Abstract: The strategy of developing new activities is focused on the answers to two questions :1. Which are the new combinations product/ market/ technology ? In which sector of activity is diversification useful? In which market segment? 2. Which penetration way must the enterprise adopt? How to diversify them?

Întrebările la care răspunde strategia de dezvoltare de noi activități sunt:

1. care sunt noile combinații produs / piața / tehnologie ? In care sector de activitate e oportuna diversificarea ? In care segment de piața ?
2. care modalitate de intrări ar trebui întreprinderea sa adopte, pentru a maximiza probabilitățile de succes ? Cum sa le diversifice ?

Tipologia de referința :

problema clasica pentru încadrare:

De regula in literatura de referința se găsește o abordare separata a celor doua întrebări enunțate .

La prima de regula se răspunde sugerând o concentrare asupra combinațiilor produs / piața / tehnologie situate in vecinătatea celor cu care întreprinderea deja operează. Marea majoritate a specialiștilor încearcă sa propună creșterea "core competence " a întreprinderii (Prahalad si Hamei, 1990) dezvoltarea in business correlati (Rumelt, 1974 si 1982) sau , "stick to the knitting" (Peters si Waterman, 1982).

La cea dea doua întrebare , de regula sa da un răspuns contingent si reductiv. Contingent întrucât depinde alegerea modalității de intrare de gradul de afinitate a combinației produs /piața /tehnologie in raport cu activitatea prevalența a întreprinderii.

Reductiv întrucât sunt prezentate de cele mai multe ori doar doua posibilități: aceea de dezvoltare interna, ce se sprijină pe rolul cercetării de dezvoltare, si aceea de dezvoltare externa ce se suprapune deseori cu cea de cumpărare de întreprinderi. În plus între aceste doua alternative majoritatea autorilor o prefera cea dea doua, cu referire permanenta la rezultatele cercetării lui Biggadike de unde rezulta dificultatea si perioada lunga de timp necesara dezvoltării de noi activități in interiorul întreprinderii.

La aceste răspunsuri se pot face următoarele observații:

in afara de a defini care este activitatea de baza a întreprinderii, apare problema dezvoltării întreprinderii, penalizând de la început o posibila acțiune de noua inițiativa : este o constrângere ce distruge in naștere eventuali embrioni di formule întreprinzătoare pe care personalul unei întreprinderi poate capta in raportul cotidian de lucru cu ambientul tehnologic si competitiv.

chemarea la studiul lui Biggadike (1) pentru a sublinia cu rezultate empirice dificultatea dezvoltării întreprinderii din interior e frecvent pusa in discuție întrucât

- aceasta cercetare nu ia in considerare diversele moduri in care este posibila dezvoltarea de noi soluții (activități).

- si modalitatea de dezvoltare de tip extern (de exemplu prelevări) prezintă dificultăți ce nu pot fi subevalutate.
- in orice caz de timpul necesar pentru dezvoltarea interna de noi activități nu poate sa fie considerata un element negativ incat sa giustifice intotdeauna alegerea de alte alternative intrucit o orientare strategica valabila are nevoie intotdeauna de un orizont temporal de lunga durata.

strategii propuse: premisa

Tipologia propusa pune in lumina anumite caracteristici proprii diverselor strategii sublinind pe cele care de regula resulta a fi coerente cu procesul tipic de gestiune strategica orientata spre valorificarea competentelor deja prezente in intreprindere.

Noile strategii de dezvoltare de noi activități :

- dezvoltare interna administrata cu precădere de un sector;
- initiativa interna (internai corporate venture);
- joint venture ;
- joint venture cu partener dominant (majoritar) ;
- cumpărarea întreprinderi;
- alte strategii parziale de dezvoltare a întreprinderii;

Câteva dintre aceste alternative strategice rezulta cu un cost de gestiune major in raport cu altele : cu alte cuvinte strategiile organizatorice vin corelate de regula cu o paradigma simoniana in raport cu cea chandleriana (2). Se refera la initiativa interna in raport cu dezvoltarea interna, la joint venture cu partener majoritar in raport cu joint venture traditional, la cumpărarea educativa in raport cu venture capital.

Alternativa cumpărare de licențe sau brevete sau așa numitele venture spin-off strategies sunt considerate ca facilități pentru dezvoltarea de noi activități, dar nu pot fi considerate strategii.

1. Dezvoltarea interna administrata cu precădere de un sector ;

Strategia de dezvoltare interna se refera la initiativa impreditarie ce naște in interiorul unui sector si care se dezvolta pe linie interna pana se configurează ca o noua arie strategica de business. Este vorba de metodologia la care face des referința studiul de cercetare Biggadike. De multe ori in intreprinderi de mari dimensiuni aceasta strategie vine esplicitata si atunci devine obiect de planificare si control formal (Schollhammer, 1982 : pag.212 si urm.) pentru obiective si nu ca un proces optic. In literatura manageriale aceasta funcție de origine este tipica, indicata in cea de cercetare si dezvoltare ; in realitate si funcția marketing poate reprezenta o matrice de dezvoltare a unei noi activități.

2. Inițiativa interna ;

Strategiile bazate pe initiativa interna implica instituirea unei entități separate in interiorul intreprinderii. Aceasta entitate isi asuma concret diverse forme intr- un spectru ce are ca extreme departamentul pe de o parte si grupul informai de proiectare pe de alta parte. (3) . Ceea ce unește aceste diferente este strategia orientata către valorificarea ideilor întreprinzătoare generate din interiorul întreprinderii independent da funcția sau organul de staff de apartenența la așa zisul intreprinzator intern . Abordarea tipica a acestei strategii e aceea pe proces cu

obiectivul primar de alimentare un comportament întreprinzător în cadrul întreprinderii ad hoc. încercând să urmărim acest obiectiv (înternaționalizând caracteristicile de inovare și flexibilitate a micilor întreprinderi) întreprinderile de dimensiuni medii - mari caută de a menține (și să atragă) întreprinzători talentați.

3. Joint venture ;

Strategiile de joint venture se bazează pe colaborarea de intensitate variabilă între întreprinderi. În optica acestui text, aceste strategii interesează când conținutul acordului privește dezvoltarea de activități noi ce rezultă pentru cele două sau mai multe societăți ce participă la joint venture. Teoretic cu cât noile inițiative cer investiții cu riscuri prea mari pentru a putea fi suportate de o singură societate, cu atât joint venture devine o soluție optimă pentru a aduna oportunitățile unind punctele de forță ale diverselor întreprinderi. (Killing, 1982: pag. 120). În practică, însă numeroasele probleme ce se pun pentru a realiza aceste acorduri determină pe cercetătorii ce au analizat aceste recente experiențe să afirme că joint venture și mai ales cele tradiționale, deci acordurile ce prevăd constituirea de a treia societate cu participare egală - au în general o viață scurtă și în general o scăzută probabilitate de succes (Berry și Roberts, 1985 : pag.6 ; Leontiadis, 1982 : pag. 104). Motivele rentabilității scăzute a acestei strategii de dezvoltare de noi activități pot fi căutate în necesitatea (pentru a evita dificultăți de conviețuire succesivă) clarificării și împărțirii nu doar a obiectivelor dar și a tuturor detaliilor operative de funcționare a noii inițiative prima ca aceasta să demareze . Această necesitate face ca strategia bazată pe joint venture să ceară un susținere pe obiective așa cum rezultă din tipologia de consilii subliniate. (Berlew, 1984 ; Killing, 1982; Heenan și Perlmutter, 1986). Consecința este că această strategie rezultă mai indicată pentru o formulă societară ce a depășit așa zisa fază de dezvoltare.

4. Joint venture cu partener dominant (majoritar) ;

Strategiile ce se bazează pe constituirea de joint venture cu partener dominant (dominant parent enterprises sau alianțe particulare) constau în dezvoltare de noi inițiative când se prezintă următorii doi actori:

- o societate este aptă să dezvolte o formulă societară cu excepția unui buton determinant pentru buna funcționare ;
- o societate ce dispune , printre alte capacități, de butonul solicitat; În acest caz administrarea dezvoltării de noi inițiative în prima societate duce la interesarea unei alianțe cu cea de-a doua ce se poate realiza și în constituirea unei noi societăți autonome unde rolul de partener dominant în joint venture revine societății (A). În acest caz procesul de dezvoltare de noi inițiative continuă în noua societate constituită și administrată de societatea dominantă. Se reține că dimensiunile celor două societăți nu sunt relevante (chiar dacă Roberts, 1980 : pag.136-138; Rind 1981:pag. 174-175 au numit aceste special joint venture în care se subliniază alianța între întreprinderea de mari dimensiuni dotată cu experiența și structuri de vânzare consolidate și o mică întreprindere , dar cu un patrimoniu tehnic-industrial original: se evidențiază astfel sinergia pentru amândouă societățile ce permit dezvoltarea definitivă a formulei de dezvoltare și deci penetrarea pe piață.)

O variantă a acestei ultime formule este întâlnită când se realizează intrarea unui dependent al societății într-o joint venture cu societatea de sine : această modalitate a fost numită internai corporale joint venture (Shortell și Zajac, 1988)

5. Cumpărarea întreprinderi ;

În literatura de specialitate se observa tot mai des propunerea de strategii de cumpărare de întreprinderi (societăți) ca soluție a problemei dezvoltării de noi activități. Această strategie , de fapt oferă perspectiva unei soluții aparent rapide. Pe lângă cumpărarea și funcționarea cu scop prevalent de natura speculativa (financiar sau fiscal), strategiile de cumpărare cu scop de dezvoltare de noi activități întâmpina următoarele probleme :

în faza precedentă operației de cumpărare trebuie efectuată o atentă analiză \ diagnoza a situației strategice \ organizatorice a societății cumpărătoare.

în timpul cercetării, societatea de vânzare trebuie să aprofundeze criteriile de selecție ce implică un particular efort de analiză și de administrare a procesului ce duce la tratative.

în urma cumpărării se prezintă probleme de omogenizare culturală a societăților cumpărate (Peters și Waterman, 1982: pag.301 - 302)

Problemele expuse duc la concluzia că probabilitatea de succes este mai mare cu cât crește gradul de interes al managementului societății cumpărătoare.

6. Venture capital

Strategiile de dezvoltare bazate pe venture capital reprezintă o transpunere într-o întreprindere industrială, iar modul de investire e efectuat la nivel profesional de anumite societăți financiare.

Se observa o corectă diferență între strategiile de venture capital: cele în sens restrâns și cele ce necesită un efort nu doar legat de raportul financiar al societății venture capital.

Primul model a caracterizat experiența negativă a anumitor societăți de mari dimensiuni (Ford, Exxon, Singer, Union Carbide) în anii '60. Aceste societăți au participat cu o susținere financiară pentru mici societăți inovative cu mari posibilități de creștere . Motivația de deschidere, așa zisa fereastră tehnologică s-a demonstrat doar în teorie , întrucât optica cu care societățile s-au asociat la acest venture capital de natură speculativă (Greenthal e Larson, 1982: pag. 18 -19). La nivelul conceptual se poate afirma că acest tip de venture capital privește dezvoltarea de noi activități în societăți unde predomină o pură optică economică - financiară și nu și logica organizatorică de dezvoltare a factorului întreprinzător. (4)

Al doilea model comportă o participare din partea societății venture capitalist, ce poate să varieze de la o consultanță pe tema de metodologie direcțională până la asistență în anumite arii funcționale ca cea comercială sau de marketing. Această formă pare mai sensibilă la obiectivele de dezvoltare de noi activități în raport cu simplul suport financiar ce caracterizează primul model, dar, așa cum experiența concretă tinde să demonstreze, problemele ce se pun sunt cel puțin dificil de depășit (5). Se face referința de regulă la o incompatibilitate culturală între societatea financiară participantă și persoana ce interpretează rolul administrativ în societatea obiect de venture capital. Această incompatibilitate se concretizează în diverse obiective financiare, orizonturi temporale de planificare , stiluri de conducere și mecanisme operative ce fac destul de dificilă realizarea de noi inițiative din partea societății venture capitalist. 1. Cumpărarea educativă ;

Strategiile de cumpărare cu finalitate educativă, chiar dacă nu sunt considerate de mare importanță, au reprezentat o experiență semnificativă și interesantă într-un număr limitat de societăți.

Acestea tind să valorifice capacitățile dezvoltate de personalul din societatea cumpărată (de regulă medii - mici dimensiuni și mono - arii de activitate) cu scopul de a transmite unei

părți din societatea cumpărătoare a ceea ce este experiența de piață și \ sau de cunoașterea de noi tehnologii ce pot fi baze solide pentru dezvoltarea de noi activități. O cumpărare țintită de o societate interesantă pentru dezvoltarea de noi activități, permite de fapt societății cumpărătoare de a obține în scurt timp un staff familiarizat cu noua inițiativă și care poate servi la accelerarea procesului de perfecționare al personalului destinat dezvoltării noi activități.

Acest model pe de o parte cere un major efort financiar și uman al societății, iar pe de altă parte supune societatea cumpărătoare la riscul de fuga de persoane - cheie din societatea cumpărată, în cazul în care aceștia nu sunt evaluați corespunzător. 8. Alte strategii de dezvoltare întreprinzătoare ; În literatura specializată vin considerate și alte strategii de dezvoltare în afara celor amintite. Cele mai frecvente sunt strategiile orientate a cumpărare de licențe sau brevete și cele spin - off.

Aceste modalități de dezvoltare sunt aici considerate ca strategii parțiale întrucât acestea se limitează să intervină doar într-o arie limitată a procesului de dezvoltare de noi activități. Cumpărarea de licențe sau de brevete permite de evitare obstacolelor și riscurilor care apar la dezvoltarea internă de noi produse, dar nu permite dezvoltarea din plin a cunoștințelor tehnologice ale societății care, în orice caz, constituie doar un element necesar pentru dezvoltarea de noi formule întreprinzătoare. Pentru acest motiv se consideră cumpărarea de licențe sau brevete doar un instrument ce poate fi util sau nu în baza circumstanțelor de pornire a procesului de dezvoltare de noi activități. Cu alte cuvinte cumpărarea de licențe sau brevete poate constitui o dezvoltare a patrimoniului tehnologic autonom doar dacă a fost efectuată ca un pas pentru îmbunătățirea ei. Acest pas trebuie înțeles doar ca un început pe strada dezvoltării de noi activități. Aceleași observații sunt valabile pentru strategiile de spin-off unde se subliniază că se pot verifica două posibilități:

- prima se referă la cazul în care se constituie o societate separată în timpul procesului de dezvoltare . Aceasta situație e comparabilă cu o fază din strategia internă administrată cu precădere de un sector.
- a doua posibilitate se prezintă când constituirea societății are loc odată dezvoltată complet formula administrativă. În acest caz problema dezvoltării de noi activități a fost deja rezolvată.

Avantaje și dezavantaje a diverselor strategii:

În baza acestei scurte prezentări de linii relevante a strategiilor de dezvoltare de noi activități, apare spontan întrebarea : ce modalitate ar trebui să accepte societatea pentru a maximiza probabilitatea de succes ?

Pentru a răspunde la această întrebare este necesar să facem un confrunt între diversele strategii propuse . Se evidențiază în acest mod avantaje sau dezavantaje relative , deci în raport cu alte strategii considerate ca alternative plecând de la situația societății ce intenționează să dezvolte noi activități.

În Tabelul no.2 se evidențiază avantajele și dezavantajele relative ale fiecărei strategii.

Bibliografia

1. Berlew,1984 - F.K.Berlew, Thejoint venture : a way intoforeign markets *in* Harvard Business Review
2. Berry si Roberts, 1985 - E.B.Roberts *si* C.A.Berry, Entering New Business.
3. Selecling strategies for success *in* Sloan Management Review, Spring
4. Bertini, 1990 - U.Bertini, Scritti di Politica Aziendale, *Giappichelli,Torino*
5. Biggadike,1976 - E.R.Biggadike, Corporale diversification, Entry Strategy and Performance; *Division of Research, Harvard University, Boston*
6. Greenthal si Larson, 1982 - R.P.Greenthalsi J.A.Larson, Venturing into venture capital *in* Business Horizons, no. 5
7. Heenan si Perlmutter, 1986 - D.A.Heenan si H.P.Perlmutter, Cooperate to compete globally, *in* Harvard Business Review, no. L
8. Killing, 1982 - J.P.Kiling, How to make a globaljoint venture work, *in* Harvard Business Review, no. 3
9. Leontiades, 1980 - M.Leontiades, Strategies for Diversification and change,
10. Little-Brown Boston.
11. Prahalsi Hamei, 1990 - C.K.Prahalad si G.Hamei, The cor e competence ofthe
12. Corporation *in* Harvard Business Review W.Rind ,1981 - K.W.Rind, The role of venture capital *in* corporale ,development, *in*
13. Strategic Management Journal, no. 2 11.Roberts, 1980 - E.B.Roberts, New Ventures for Corporale Growth, *in* Harvard
14. Business Review,no. 4
15. Rumelt 1994 - RP.Rumelt, Strategy, Structure and Economic Performance ;
16. Division of Research , Harvard University, Boston
17. Schollhammer, 1982 - H. Scholhammer, Internai corporale entrepreneurship, *in*
18. Kent, Sex ton si Vesper 1982
19. Shortell si Zajac, S.M.Shorlell si E.J. Zajac, Internai Corporale Joint Ventures :
20. developmenl processes andperformance aulcomes, *in* Strategic Management Journal, voi. 9