

# STRATEGIA ȘI STAKEHOLDERII ÎNTREPRINDERII DE TRANSPORT

**Autor(i): Artiom SASU**  
**Conducător științific: conf. univ., d.ș.t. Tudor ALCAZ**

Universitatea Tehnică a Moldovei

*Cine sunt stakeholderii și care sunt cei mai importanți pentru succesul unei anumite firme? Într-un studiu, despre managerii de nivel superior din marile companii americane, s-a stabilit că satisfacerea dezideratelor clienților este, relativ, mai importantă decât satisfacerea dezideratelor acționarilor. Același eșantion al managerilor superiori a confirmat, de asemenea, că anagajații, agențiile guvernamentale și comunitățile reprezintă stakeholderi foarte importanți, fntr-adevăr, un rezultat deosebit de uimitor al acestui studiu a fost că există o relație negativă între orientarea acționarilor și performanța financiară. Astfel, companiile, care tind să pună prea mare accent pe acționari față de ceilalți factori implicați, au câștiguri mai reduse la capitalul investit - sunt mai puțin profitabile. Grupurile de stakeholderi relevante pentru o întreprindere românească tipică ar putea include și furnizorii, sindicatele, creditorii, partidele politice și investitorii cu capital de risc.*

Cuvinte cheie: strategie, concurență, stakeholder, colaborare, management

## 1. În loc de introducere un posibil minicaz

«Ion și Minai erau gemeni și semănau aproape din toate punctele de vedere. După o muncă grea și monotonă de mai multe luni într-o fabrică din București, au hotărât să-și ia o mică vacanță la o cabană îndepărtată din Carpați, ca să respire aer curat și proaspăt și să se odihnească. La sosire, contra sfaturilor cabanierului, care i-a prevenit cu privire la lupii și ursul periculos din zonă, au hotărât să se plimbe în seara aceea sub clar de lună și să vadă stelele (care adesea nu se văd în București). Seara, fiecare și-a făcut ranița cu cele necesare (salam de Sibiu, cașcaval, slănină și, desigur, țuică pentru a se încălzi în timpul nopții) și s-a îmbrăcat cum trebuie, cu căciuli călduroase și bocanci solizi pe care îi achiziționaseră special pentru excursie. Deoarece bocancii lui Mihai erau încă noi, el adăugă o pereche de adidași ca o măsură de prevedere.

După ce s-au plimbat câteva ceasuri, au simțit o prezență neliniștitoare în jurul lor și și-au dat seama că un urs uriaș și furios se îndreaptă spre ei. Era, evident, o situație periculoasă din care puteau să nu scape nevătămați. Când Ion era gata s-o ia la goană, el văzu, spre uimirea sa, că Mihai se așază și începe să scotocească prin rucsac. În aceste împrejurări, lui Ion i se păru că lui Mihai îi ia o veșnicie să-și schimbe încălțăminte. Cum vă puteți imagina, acum ursul era foarte aproape și Ion aproape că-și ieșise din fire, când Mihai termină să-și lege șireturile.

Chiar când ursul era gata să tabere asupra lor, Mihai îi spuse lui Ion: Ioane, **nu** e important să fugim repede. Important e să fug eu mai repede decât tine! »

## 2. Concurență

Povestea cu Ion și Mihai ne oferă două lecții critice despre managementul strategic într-o economie bazată pe piață. Prima lecție este că supraviețuirea depinde de întrecerea concurenților după anumite criterii, fn cazul lui Ion și Mihai, criteriul era diferența neînsemnată de viteză pe care o câștiga Mihai, prin faptul că își schimbase încălțăminte. Desigur, succesul în afaceri este mai complicat, întrucât dimensiunile performanței trebuie corelate atât cu costurile, cât și cu necesitățile clientului. Alegerea criteriilor va fi subliniată ca o decizie strategică centrală și reclamă atât experiență în domeniu, cunoașterea temeinică a clientului, cât și cunoașterea modului în care este folosit produsul (sau livrat serviciul) în domeniul respectiv.

O altă lecție aici este că un punct forte, nu reprezintă numai decât un avantaj competitiv și nici un punct slab, nu constituie numai decât un impediment competitiv, în industria berii, de exemplu, costurile unitare pot fi scăzute o dată cu creșterea dimensiunii fabricii, dar la o anumită mărime, aceste avantaje se anulează reciproc. De asemenea, în caz că toate birourile de schimb valutar din centrul Bucureștiului devin mai eficiente prin computerizarea informațiilor lor, această tehnologie devine, de asemenea, irelevantă adică, din punct de vedere al concurenței. Invers, presupunând că toți agenții români de turism au aceleași probleme cu infrastructura comunicațiilor, acest „punct slab” este, de asemenea, irelevant.

Este, de asemenea, util de observat că nu a fost nevoie ca Mihai să alerge mai repede decât Ion pentru a scăpa cu viață. Dacă Mihai s-ar fi antrenat pentru jocurile olimpice, așa încât să poată alerga mult mai repede, n-ar fi fost mare deosebire. Adesea, o întreprindere nu trebuie să-i întrecă pe concurenți cu mult ca să câștige o parte a pieței. Deși e mai puțin probabil în contextul românesc, s-ar putea să fie o greșeală tot atât de mare să se risipească resurse pe o anumită capacitate, cât și să se aloce prea puține. De exemplu, multe firme s-au depășit pe sine în domenii ca cercetarea și dezvoltarea, sistemele informaționale și formarea imaginii.

Este clar că supraviețuirea într-o economie bazată pe piață depinde de conformarea superioară la „regulile jocului” în continuă schimbare. Mihai a fost mai priceput decât Ion în a sesiza modul în care se schimbă contextul strategic. Aceasta înseamnă că, la câteva minute după ce își începuseră excursia, nu se mai aflau într-un mediu protejat, în care supraviețuirea să nu fie o preocupare. În loc de așa ceva, ei au intrat într-un mediu nou în care supraviețuirea era o preocupare majoră și în care urma să li se testeze „adevărata”. Întreprinderile românești au suportat sau sunt gata să suporte o modificare similară a regulilor. Cu o înaintare serioasă spre privatizare, firmele care se pricep cel mai bine și anticipează noile reguli, care implementează energic strategiile adecvate vor fi cele care vor supraviețui și se vor dezvolta, întreprinderile care continuă să funcționeze prin subvenții sau „facilități” guvernamentale vor continua să piardă teren în competiție, pe măsură ce crește noua concurență și, în final, le copleșește. De exemplu, în furnizarea de etichete, Coca-Cola din România folosește doi furnizori. În anul precedent (1994), Masib S.R.L., o firmă privată din Sibiu, a folosit 36 de muncitori pentru a produce 75% din necesitățile Coca-Colei, în timp ce concurentul de stat a folosit 40 de muncitori pentru a produce restul de 25%. De considerabil interes aici este faptul că ele au folosit aceeași tehnologie, ceea ce sugerează că diferența se poate atribui managementului resurselor umane, selecției, culturii companiei, pregătirii, motivării etc. De asemenea, la ambalarea etichetelor, furnizorul de stat i-au trebuit de cinci ori mai mulți muncitori decât Masib-ului. Nu e nici o îndoială care firmă poate întrece ursul în cazul acesta!

În viitor, concurența va fi globală, cu puternică penetrație internațională. Presupunând că România va merge paralel cu experiența poloneză, este instructiv să se observe climatul concurențial al polonezilor, care s-a intensificat pe măsură ce foarte mulți concurenți străini au pus la încercare capacitățile companiilor conduse de polonezi. Multe companii conduse de polonezi, care s-au dezvoltat rapid în câțiva ani după reformele lui Balcerowicz din 1990, dau înapoi acum sub presiunea concurenților internaționali bine conduși și sprijiniți financiar („Mihai trebuie să înțeleagă că mai sunt o mulțime de urși flămânzi în pădure”).

### 3. Colaborare

Totuși, cu toate că această poveste ne relatează despre realitățile concurențiale ale formulării și implementării strategiei, ea are și o deficiență evidentă. Ca și multe alte povestiri, întâmplarea lui Ion și Mihai ne învață prin concentrarea asupra unui aspect critic al unei realități mai mari, mai complexe și mai schimbătoare. Concentrându-ne asupra acestor realități competitive, este, de asemenea, instructiv să se insiste asupra elementelor prin care managementul strategic este cu mult diferit de simpla încălțare a unor ghete mai bune. Poate că deficiențele cele mai mari se referă la faptul: că succesul depinde doar de interacțiunile cu o serie de concurenți și, 2) este sau moral sau recomandabil să se abandoneze o relație strânsă, așa cum se presupune că aveau Ion și Mihai, în condițiile apariției problemei supraviețuirii.

Aceasta înseamnă că povestea este pe atât de periculoasă, pe cât este de folositoare, întrucât ne induce în eroare de a crede că succesul într-un sistem, bazat pe piață, se sprijină fundamental doar pe o rețea de interacțiuni concurențiale. Într-adevăr, întrucât cei mai mulți manageri români

sunt conștienți de presiunile și pericolele concurenței, scopul mai general al acestei contribuții, cel puțin în cadrul acestui volum despre strategie, este că, frecvent, succesul strategic depinde de concurența agresivă, în ultimele decenii, companiile occidentale s-au îndreptat spre un model care pune mare accent pe colaborare. Această transformare a fost determinată de mulți factori:

- Succesul companiilor japoneze cu «culturile corporative» și relațiile de cooperare dintre muncitori și manageri;
- Răspândirea filosofiilor care susțin Managementul Total al Calității (TQM), care solicită relații pe termen lung cu un număr redus de furnizori;
- Dezvoltarea multor piețe internaționale care au necesitat un mare număr de firme mixte;
- Multe companii s-au angajat în alianțe strategice pentru o paletă largă de scopuri, cum este diversificarea riscului sau stabilirea standardelor industriale; de exemplu, Philips și Sony s-au unit pentru a promova adoptarea formatului videodis-cului.

Concluzionând, succesul strategic depinde de sinteza concurenței și cooperării. Procesul dirijării acestei rețele de relații, în cadrul procesului de conducere, se numește «managementul stakeholderilor (a părților interesate)».

#### 4. Stakeholderii

Din păcate, termenul stakeholder, ca atare, este intraductibil în limba română. Cuvântul englezesc acționar, adică o persoană care deține capital într-o companie, este un «stockholder». Cuvântul «stake» din engleză, pe de altă parte, poate avea mai multe sensuri: a) «un băț sau prăjină care este ascuțită la un capăt - țeapă», b) «ceva care este pariat într-un joc, cursă sau întrecere, suma pariată - miză» și c) «un interes personal sau emoțional, implicare sau parte - interes». Ultimul sens, și, într-o mai mică măsură al doilea, este mai relevant în management. Sintetic, stakeholderul este o persoană sau un grup care are un interes sau o implicare personală directă sau emoțională într-o anumită întreprindere și performanțele sale.

#### 5. Grupuri de stakeholderi

Cine sunt stakeholderii și care sunt cei mai importanți pentru succesul unei anumite firme? Într-un studiu, despre managerii de nivel superior din marile companii americane, s-a stabilit că satisfacerea dezideratelor clienților este, relativ, mai importantă decât satisfacerea dezideratelor acționarilor. Același eșantion al managerilor superiori a confirmat, de asemenea, că anagajații, agențiile guvernamentale și comunitățile reprezintă stakeholderi foarte importanți, într-adevăr, un rezultat deosebit de uimitor al acestui studiu a fost că există o relație negativă între orientarea acționarilor și performanța financiară. Astfel, companiile, care tind să pună prea mare accent pe acționari față de ceilalți factori implicați, au câștiguri mai reduse la capitalul investit - sunt mai puțin profitabile. Grupurile de stakeholderi relevante pentru o întreprindere românească tipică ar putea include și furnizorii, sindicatul, creditorii, partidele politice și investitorii cu capital de risc.

Amplificarea responsabilităților managementului strategic, de la servirea obligației financiare față de acționar la cea de satisfacere a dezideratelor unei largi game de interesați, este de proporții. În primul rând, se amplifică mult noțiunile noastre despre ceea ce presupune că trebuie să facă managerii superiori. În mod tradițional, misiunea conducerii superioare este, în mod clar, «să maximizeze averea acționarilor».

Adoptând un punct de vedere mai cuprinzător, acționarii rămân o importantă parte a stakeholderilor. Se recunoaște, însă, că interesele stakeholderilor ar trebui, și trebuie într-adevăr, să fie luate în considerare. Când se definește misiunea firmei se stabilește obiectivul, se formulează strategia și, desigur, se implementează acesta.

Nu este nevoie să fi filosof pentru a susține conceptul de stakeholderi. Într-adevăr, sunt rațiuni practice majore pentru a acorda o mare atenție stakeholderilor, când se formulează strategia. De exemplu, când se pune problema schimbării organizării, ceea ce va fi necesar în aproape toate întreprinderile românești când vor fi privatizate, este nevoie de manageri cu calități de lideri. Folosind o analogie cu domeniul militar, în timp de pace este, probabil, rezonabil să se gândească la a dirija o armată, dar într-o bătălie armatele sunt conduse nemijlocit de ofițeri cu calități de lideri. Kotter a făcut o distincție foarte utilă între acte de conducere sau managementul,

în general, și cele de conducere umană (leadership). O diferență majoră este că liderii de succes au o «viziune», pe când managerii, pe de altă parte, pot avea un «plan». Aici este relevantă observația sa potrivit căreia «Crucial la o viziune nu este originalitatea sa, ci modul în care ea servește interesele unor importante grupuri - clienți, acționari, angajați - și ușurința cu care aceasta poate fi tradusă într-o strategie competitivă realistă». De exemplu, RO-EL S.R.L. a început să fabrice sisteme de securitate la puțin timp după evenimentele din decembrie 1989. Atipică într-o vreme în care ideea de întreprindere privată a celor mai mulți români se limita la comerț, fondatorul RO-EL-ului a înființat o companie care punea interesele clienților mai presus de orice (pe o piață foarte bine aleasă). Această viziune a fost întărită în multe feluri. De exemplu, s-a pus în circulație o schemă organizatorică care situa, în vârf, clienții în locul Directorului, în vremea aceea, nu numai că această concepție era considerabil nouă în România, dar viziunea (și compania) au constituit un paratrăznet pentru atragerea celor mai talentați tehnicieni din companii de stat cum, era Electronica SA. Alți stakeholderi au văzut în RO-EL un vehicol pentru propriile lor interese. De exemplu, furnizorii de componente, cum era Băneasa SA, de asemenea întreprinderile mici au simțit o nevoie presantă de sisteme disponibile, întrucât a crescut numărul spargerilor, iar sistemele importate erau prea scumpe. Ca rezultat al acestei atrageri largi de stakeholderi, RO-EL-ul s-a bucurat de mare succes. Ca urmare, firmele străine au început să se gândească de două ori înainte de a intra pe piața românească de sisteme de securitate.

Un alt argument mai convingător, pentru adoptarea unei orientări spre stakeholderi în managementul strategic, este pur și simplu faptul că strategiile trebuie să fie implementate. Nesatisfacerea unor deziderate puternice ale grupurilor de stakeholderi poate face ca implementarea să fie temporizată, dacă nu chiar blocată. De exemplu, minerii din Valea Jiului sunt constrânși de sindicate puternice să implementeze restructurarea foarte necesară. Evident, costul extragerii cărbunelui din unele mine depășește efectiv suma care s-ar plăti pentru cărbunele importat și sindicatele rezistă la introducerea de noi tehnologii, de teama desființării locurilor de muncă. Într-o asemenea situație, fără o asemenea restructurare, industria aruncă o mare povară economiei prin subvenționare, în locul contribuției prin rezultate competitive. Exemplul de mai sus arată, de asemenea, că un grup de stakeholderi foarte puternici poate, literalmente, să țină ostatecă o industrie și poate impune conducerii un obstacol extraordinar. Din fericire, deși restructurarea poate fi întâmpinată cu rezistență din partea grupurilor de stakeholderi din majoritatea industriilor, puține au acest grad de coerență politică sau interesele lor sunt atât de divergente.

În timp ce majoritatea practicienilor strategiei presupun că formularea precede implementarea, procesul managementului strategic este mai puțin secvențial decât se presupune în general, într-adevăr, modul în care este formulată strategia poate avea un efect major asupra implementării. Dacă, precum Moise ducând Tablele, conducerea superioară apare, din deliberări interne, cu o strategie finală, este o mare probabilitate să fie atât neînțeleasă, cât și acceptată cu rezerve. Se recomandă ca strategia să fie formulată prin consultarea stakeholderilor. Aceasta nu înseamnă că managementul superior abdică de la autoritatea sa decizională, ci o luare în considerare a necesităților stakeholderilor. Este, de asemenea, posibil ca anume grupuri de stakeholderi să joace un rol puternic în furnizarea detaliilor privind cel mai bun mod de a implementa o anumită parte a planului global. Drept urmare, procesul poate evoca mai mult cooperare decât rezistență. Nu este nerecomandabil «să se planifice procesul de planificare».

Nivelul de participare a diferitelor grupuri de stakeholderi în proces trebuie să varieze, în unele cazuri, procesul managementului strategic trebuie doar să cuprindă o cunoaștere rezonabilă a dezideratelor stakeholderilor. În alte cazuri, un grup de stakeholderi poate fi direct implicat. Nu este surprinzător, de exemplu, ca relațiile de muncă din Germania să fi fost armonioase, întrucât legislația codeter-minării mandatează reprezentarea salariaților în organismele decizionale de nivel superior ale firmei. La fel, companiile japoneze lucrează mult pentru a făuri relații reciproc avantajoase și pe termen lung cu furnizorii. Ca un ultim exemplu, temându-se de consecințele devastatoare ale litigiilor, companiile americane încep să asculte grupurile comunitare și ecologiste când adoptă decizii referitoare la deșeuri. Nu numai că această abordare mișcorează riscurile poluării, dar și companiile constată că se grăbește mult procesul decizional al managementului firmei. Rapiditatea acceptării este critică din punct de vedere al competitivității, deoarece se adaugă avantajele priorității acelor firme, care aduc pe piață produsele mai repede decât concurența. Se poate prezice, cu siguranță, că peste câțiva ani

preocuparea pentru poluare se va manifesta ca element strategic și pentru întreprinderile românești. Dacă nu pentru a se conforma certificării ISO 14000, ci pentru a stopa degradarea ambientală, gravă din anume zone.

Justificarea pragmatică finală, pentru încorporarea problemelor stakeholderilor în procesul conducerii strategice, este că eficiența acestei implementări poate fi un avantaj competitiv în sine. Reese Palley - fondatorul ROM-KU, prima agenție de publicitate din România de după 1989 - a pornit pe drumul său în crearea unei noi culturi în cadrul companiei ca parte a implementării strategiei sale. Întrucât compania sa a fost formată doar la câteva luni după Revoluție, este limpede că multe dintre deciziile sale s-au adăugat pentru a realiza acest lucru extraordinar al implantării unei culturi unice în companie. Spre exemplu, computerele au fost puse rapid la dispoziția tuturor asociaților; au fost angajați oameni noi de la AISEC din Academia de Studii Economice (prin acesta, creându-se o nouă bază de talente tinere și cu spiritul deschis); angajaților li s-a inculcat convingerea că nu vor fi dați afară pentru luarea unor decizii proaste - ci doar pentru neluarea de decizii (o abordare foarte diferită de modul în care se proceda înainte de Revoluție); și s-a cerut participarea deplină la ședințe. Asociații au fost reînviați «să-și lungească gâtul» după idei creatoare. Deci, aceste acțiuni specifice au creat o «cultură» unică și dificil de imitat în cadrul ROM-KU, care rămâne o sursă de putere pentru companie până în prezent, deși structura competitivă a acestei industrii s-a schimbat radical în ultimii ani.

## 6. O sinteză a concurenței și colaborării

Când se sesizează multiplicarea și importanța stakeholderilor interesați, devine limpede că managementul superior trebuie să fie racordat strâns la dezideratele acestora. Nu este, însă, suficient să fi «racordat», managementul strategic reclamă conducerea acestor relații. Este adevărat că elementul «concurență» este un aspect important al supraviețuirii firmei într-un sistem bazat pe piață, dar colaborarea eficientă este întru totul esențială pentru succes. S-ar părea că, în majoritatea noilor democrații, România și în cele mai multe țări din Europa Centrală și de Est există, poate, o tendință de a supraevalua faptul că regula de bază a succesului, într-o economie bazată pe piață, este concurența. Ca o companie să meargă bine și pentru viabilitatea întregului sistem economic, spiritul competitiv trebuie realmente să fie pus în aplicare în cadrul mai larg al încrederii, eticii și colaborării. Nevoia de a fi competitiv și cooperant este doar una dintre multele contradicții aparente din domeniul managementului strategic [5]. Aceasta îl face fascinant, frustrant și imposibil de abordat cu gândire liniară, simplistă. Conducerea strategică are relativ puțin de a face cu relații cauzale simple și «factoide» (de ex. «muncitorii fericiți sunt muncitori productivi» sau chiar «o mare parte din piață duce la o rentabilitate mai mare»), în loc de aceasta, managerii strategici se confruntă cu informații ambigue, incertitudini într-un grad înalt, înșelăciuni politice și numeroase asemenea adversități.

Sunt multe contradicții: la nivelul elaborării strategiilor la eșalonul managerilor superiori: idealisti și realiști, concomitent inductivi și deductivi în rezolvarea problemelor; individualiști și cu spirit de echipă; să permită libertatea, dar cu control, în fiecare din cazurile acestea, un defect inerent ar fi să se încerce să se facă un compromis între cele două extreme.

O abordare dialectică, mai obișnuită în filosofia din țările est-europene, este mai potrivită în elaborarea strategiilor, în abordarea dialectică, opusele se contopesc într-un mod care se soldează cu o sinteză. O sinteză nu este un amestec de elemente, ci, mai degrabă, ceva cu propriile sale caracteristici - ceva nou cu identitatea sa proprie. Trebuie subliniat că acesta nu reprezintă un concept liniar care să se situeze la jumătate pe un continuum. Procesele moderne, controlate numeric, conduc la o sinteză a eficienței și flexibilității care permit companiilor, ca Toyota, să livreze un automobil excelent saloanelor de prezentare, cu opțiunile specifice cerute de client, în doar câteva zile. Aceasta este o realizare extraordinară. Dacă o comparăm cu experiența românească în obținerea Daciilor, clienții merg la Pitești la fabrică, le iau de pe bandă, le duc la un mecanic ca să le pună în mișcare și apoi le conduc acasă.

Astfel, arătând că managementul strategic este o sinteză dintre concurență și colaborare se sugerează că se și concurează fiores și se și colaborează deschis. De exemplu, industria românească a publicității este, fără îndoială, foarte competitivă, în același timp, condițiile tuturor participanților la industrie se deteriorează din cauza faptului că miza devine tot mai mult un lucru obișnuit pentru a obține accesul la anumite mijloace de comunicare și a obține

orele și «spoturile» cele mai râvnite, în cazul acesta, o îmbunătățire a întregii industrii ar fi colaborarea competitorilor eventual printr-o asociație - în conceperea politicilor și sancțiunilor, care să reducă costul necesar (și neetic) al afacerilor. Desigur, o companie va adopta diferite atitudini față de fiecare parte interesată, va recunoaște că dezvoltarea încrederii pretinde timp și energie și nu își poate permite să fie «naivă», atunci când se depun eforturi pentru colaborare (adică trebuie să știe cum să joace tare», în timp ce, totodată, promovează cooperarea).

## **7. Metodologia abordării strategice a stakeholderilor**

Încorporarea managementului stakeholderilor în procesul conducerii strategice implică un proces cu mai multe trepte:

- identificarea grupului de stakeholderi;
- aprecierea așteptărilor stakeholderilor față de firmă;
- evaluare și prioritate a interesului și puterii fiecărui stakeholder;
- determinare a acțiunilor probabile, conform diferitelor scenarii strategice;
- decizie asupra unei atitudini globale față de fiecare grup de stakeholderi care sprijină strategia de boltă a firmei.

### **7.1. Identificarea grupului de stakeholderi**

Prima problemă este identificarea diferiților indivizi sau grupuri, care sunt implicate sau au un interes personal sau emoțional în companie. În timp ce un grup «generic» de stakeholderi - clienți, manageri, acționari, executanți, sindicate, furnizori, creditorii - poate constitui un punct de plecare, este mai bine să fie identificate concret: firma Stirom SA, furnizor sau Dl. Ionescu - proprietar. Fiecare companie este necesar să stabilească sfera stakeholderilor implicați.

### **7.2. Aprecierea așteptărilor stakeholderilor**

După ce s-au identificat stakeholderii, următorul pas este cunoașterea dezideratelor fiecăruia. În timp ce afirmațiile generale pot fi oarecum utile (de ex. acționarii își doresc dividende regulate), este mult mai important să se obțină o cunoaștere profundă și exactă a fiecărui stakeholder. De exemplu, o mare companie comercială turcească s-a simțit considerabil frustrată, în România, în tranzacțiile sale cu marile întreprinderi de stat. După câțiva timp, directorul său general a ajuns să înțeleagă că problema sa era insuficienta cunoaștere a normelor culturale, legate de dobândirea accesului la firmele românești. Aprecierea așteptărilor sau dezideratelor implică realmente cunoașterea situației, motivațiilor și atitudinilor diferitelor grupuri. Aceasta poate, adesea, să necesite o combinație între cercetare și o sesizare atentă a circumstanțelor implicate.

Este aproape de la sine înțeles că perceperea dezideratelor clienților este esențială pentru a-i servi bine, acesta este dezideratul fundamental într-un sistem economic bazat pe piață și de aceea, firmele trebuie să facă cercetarea pieței într-o anumită formă. Multe companii se confruntă cu probleme serioase din cauză că nu au reușit să cerceteze alte grupuri de stakeholderi implicate. Este foarte ușor ca directorii să spună ce cred ei că anumite grupuri doresc, în absența unui efort mai sistematic, experiența a arătat că managerii superiori sunt, adesea, prea îndepărtați de majoritatea grupurilor de stakeholderi. Mulți proprietari de întreprinderi, când sunt presați să răspundă ce doresc de la întreprinderea lor, au dificultăți în a-și exprima obiectivele, în consecință, trebuie create, folosite și menținute multiple linii de comunicare cu majoritatea grupurilor importante de stakeholderi.

### **7.3. Evaluarea puterii fiecărui grup de stakeholderi**

Nu toate grupurile de stakeholderi sunt la fel de relevante (aici definind relevanța ca fiind situația de a afecta atingerea obiectivelor strategice). De exemplu, în crearea programului EMBA de la Academia de Studii Economice din București, a existat o rețea extrem de complicată de relații care erau critice pentru formarea sa. Menționăm că, din toate cele șapte proiecte finanțate de USAID pentru a crea școli economice în marile «academii» din Europa Centrală și de Est, acesta este singurul program care este pe cale să aibă succes. Acest efort a reușit prin aceea că Tom

Wincek, directorul rezident de proiect a fost foarte eficient în conducerea relațiilor cu grupurile de stakeholderi: rectorul Bărbulescu de la A.S.E., trei prorectori, Ministerele învățământului și al Reformei Strategice, întreprinderile locale și internaționale, Reuters, MaxServe (compania de servicii informatice), alte echipe de proiect internaționale și multe altele. Desigur, unele dintre aceste grupuri de stakeholderi sunt mai critice decât altele și din cauză că așteptările pot intra, adesea, în conflict, iar managerul strategic este, adesea, în situația de a încerca să reconcilieze și să prioriteze aceste deziderate. În cazul de mai sus, USAID a fost, evident, un stakeholder critic. Acesta a întrerupt finanțarea acestei inițiative până când curriculum-ul a fost aprobat de senat. Însă, deși sprijinul Reuters a fost de ajutor în legitimarea și perfecționarea programului (a donat un computer și acces la serviciul lor de știri), este improbabil ca aceasta să fi constituit stakeholder critică în fondarea sa. Este important, ca regulă, să nu se supra sau subestimeze beneficiul potențial pentru companie al oricărui grup de stakeholderi. Pe un plan mai general, nu este, totdeauna clar ce împrejurări s-ar putea dezvolta ca să poată spori relevanța stakeholderilor. Mai mult, grupurile de stakeholderi pot, adesea, forma coaliții neașteptate, pentru a bloca acțiunile și intențiile firmei. Nici un grup nu trebuie înstrăinat cu ușurință, deși uneori trebuie făcută o anumită alegere. De asemenea, cu cât este acțiunea mai vizibilă, cu atât mai importantă devine conducerea grupurilor de stakeholderi.

#### **7.4. Determinarea acțiunilor probabile a 1 e stakeholderilor**

De pe fundamentul cunoașterii reale a dezideratelor grupurilor de interesați față de companie și aprecierea puterii, este important să se cunoască și să se anticipeze care stakeholderi pot fi prioritari, conform diferitelor scenarii strategice. Aceasta nu este totuna cu aprecierea puterii. De exemplu, deși acționarii au potențial multă putere, în multe companii, însă, acțiunile sunt așa de mult dispersate, încât conducerea nu trebuie să se teamă de intervenția acționarilor, exceptând situațiile în care performanța se deteriorează considerabil. Pe de altă parte, firmele pe marginea falimentului pot fi confruntate cu intenția agresivă a creditorilor de a dezmembra compania și a-i vinde patrimoniul. Aceste două exemple subliniază faptul că acest proces este dinamic.

În afara estimării probabilității producerii acțiunilor, aprecierea trebuie să se refere la conținutul fiecăreia și să stabilească probabilități subiective aferente. De exemplu, angajații nemulțumiți au o gamă de opțiuni, de la scăderea productivității până la greva orchestrată și prelungită. Pentru strategia curentă a firmei și pentru alternativele potențiale, este important să gândim temeinic care ar putea fi impactul și reacția din partea acestor grupuri. Când se evaluează strategii alternative, este esențial să se aprecieze dimensiuni referitoare la probabilitatea ca fiecare întreprindere să își atingă obiectivele, rolul aferent fiecăreia, contribuția la crearea avantajelor competitive. Este esențial ca o analiză temeinică a grupurilor de stakeholderi să furnizeze aceste evaluări.

#### **7.5. Deciderea asupra atitudinii globale față de fiecare grup de stakeholderi**

Odată ce a fost aleasă strategia, compania trebuie să determine ce atitudine va adopta, în general, în relațiile cu fiecare grup de stakeholderi. Aceste atitudini trebuie concepute în detaliu, dar ar trebui, în general, să se suprapună diferitelor abordări cu caracter conflictual (de exemplu concurența, colaborarea, învoiala, evitarea, compromisul), în general, scopul este de a activa în direcția colaborării cu cele mai importante grupuri de stakeholderi, care să permită posibilitatea de a mijloci soluții «câștig/câștig» la neînțelegeri (fără a fi naivi). Scopul, în ceea ce privește grupurile mai puțin importante, este de a asigura ca ele să nu fie înstrăinate inutil - ceea ce se întâmplă adesea - întrucât este dificil să se cunoască anticipat care stakeholderi s-ar putea dovedi aliați prețioși în viitor.

Este foarte util și instructiv să se organizeze această informație într-o matrice cuprinzătoare cu stakeholderii pe rânduri și elementele acestui proces pe coloane. După ce s-a introdus informația condensată în fiecare zonă, o asemenea matrice poate furniza o vedere de ansamblu, cu privire la locul în care se află o anumită companie în relație cu stakeholderii și permite, de asemenea, să se caute coalițiile posibile. Stakeholderii pot să-și asume anumite responsabilități politice, atunci când se combină între ei. Paper Company din Australia (PCA), de exemplu, a subestimat relevanța grupurilor comunitare, a agențiilor guvernamentale și a grupului ecologist

Greenpeace. Totuși, când ele s-au combinat, au fost capabile să stopeze o investiție (je 1 miliard de dolari australieni într-o nouă fabrică de hârtie, ceea ce a făcut ca PCA să își piardă poziția competitivă.

## 8. Concluzii

În această lucrare am avut intenția să ofer o contrapondere supoziției că elaborarea strategiilor este un exercițiu de obținere a competitivității și să oferim anumite sugestii cu privire la modul de încorporare a așteptărilor stakeholderilor în managementul strategic. Apreciem ca importante aceste aspecte, deoarece compania, care se axează exclusiv pe profituri și «înfrângerea» concurenței, este, ironic, mai puțin capabilă să o facă decât compania care se îngrijește de factorii critici ai succesului său. Un proces al elaborării și implementării, bazat pe o abordare profesionistă, cât și pe încheierea unei rețele de relații cu stakeholderii care să sprijine noile strategii, astfel încât ele să fie implementate cu o eficacitate radicală generatoare de avantaje suplimentare. Acest mesaj îl apreciem ca deosebit de relevant pentru societățile comerciale românești, în care sunt necesare delimitări radicale de strategiile anterioare, pentru a supraviețui și în care sindicatele și aparatele birocratice au, după multe opinii prea multă putere.

### Bibliografie

1. Woodward, D.P., Hefner, F.L., Arpan, J.S., Kuhlman, J.A. & Folks, W.R. -*Foreign Direct Investment in Transitional Economies: The Coca-Cola System in Poland and România*. Columbia, S.C.: University of South Carolina, 1995
2. Freeman, R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984
3. Lerner, L.D., *A Stakeholder Analysis of Corporate Social Performance: CEO Stakeholder Orientation, Industry Categorization, Past Financial Performance and Firm Size as Predictors of Corporate Social Performance*. Ph. D. Dissertation. Knoxville, TN: University of Tennessee, 1991
4. Kotter, J.P., *What Leaders Really Do*. Harvard Business Review, May-June, 1990
5. Ansoff, H.I., *Implanting Strategic Management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1984