

Cuprins

DEMITIZAREA TEORIEI

De ce „Anti-Strategic Management” ?	15
Despre publicul-țintă al lucrării.....	16
Despre stilul limbajului și al expunerii	17
Răbdare, disponibilitate și... timp	19
Capitolul 1. „Problemele superficiale” ale managementului strategic	21
1.1. Strategomania terminologică : invazie, inflație, haos	22
1.2. O problemă de recunoaștere : lungul drum de la practica la teoria managementului strategic	27
1.3. Problema dezechilibrelor teoriei actuale : prea americanizată ?	30
1.4. Exemplificările din practică : undezechilibru de repartiție	36
1.5. Concluzii	39
Bibliografie	41
Capitolul 2. Concepte bazice : primele probleme de fond.....	42
2.1. Manifest pentru filtrul reperelor originare.....	43
2.2. Definiția modernă a strategiei : implicații pro-haos.....	46
2.3. Firma : evoluție de la stadiul de „obiect” la cel de „precursor” al strategiei.....	53
2.4. Nivelurile de concretizare a strategiei în firmă :	
o mică derogare de la sensul originar	57
2.5. Avantajul concurențial : un fel de „cuiul lui Pepelea” al strategiei.....	61
2.6. Management strategic sau management al strategiei?	65
2.7. Concluzii	68
Bibliografie	69
Capitolul 3. Viziune, misiune, obiective : nesiguranța începutului.....	71
3.1. Viziunea : un enunț vag despre viitorul organizației	72
3.2. Misiunea : exprimare echivocă cu pretenții prescriptive	75
3.3. Obiectivul : pasul mult dorit spre concret ?	79
3.4. MBO : paratrăsnet pentru cei nemulțumiți de utilizarea obiectivelor	85
3.5. Drumul invers al triadei VMO spre organizațiile originare.....	87
3.6. Concluzii	90
Bibliografie	91
Capitolul 4. Mediul extern și minunatele sale instrumente de analiză.....	94
4.1. Analiza PEST: jobenul analizei strategice	95

4.2. Modelul cu cinci forțe al lui Porter : campionul citărilor și al controverselor	101
4.3. Contexte, texte...	107
4.4. Concluzii	111
Bibliografie	112
 Capitolul 5. Mediul intern și relația sa „swot” cu mediul extern	114
5.1. Resursă, competență, capabilitate : triunghiul alba-neagra	115
5.2. Analiza lanțului valorii și „viziunea” Porter asupra mediului intern.....	118
5.3. Cadrul VRIO – „contraatacul” resurselor	122
5.4. Cultura organizațională și leadershipul : „pata albă” a managerilor	126
5.5. Analiza SWOT sau „făr’ de care nu se poate”.....	130
5.6. Concluzii	136
Bibliografie	137
 Capitolul 6. Strategii : marile familii	140
6.1. Terminologie, taxonomii, tipologii : dispute, dileme	141
6.2. Strategiile generice la nivelul afacerii : o afacere discutabilă	145
6.3. Strategii generice la nivelul corporativ : diversificarea, înainte de toate !	151
6.4. Strategii direcționale : despre trecerea la eufemisticul „re...”	157
6.5. Concluzii	161
Bibliografie	163
 Capitolul 7. Procesul decizional și formalizarea sa : adevărata junglă a strategiei....	166
7.1. Decizia strategică : de la corsetul matematicii la dispersia modelelor.....	167
7.2. Procesul decizional strategic și găselnițele moderne	169
7.3. Formalizarea planificării strategice : victima părerilor negative	173
7.4. Stakeholderii și diluarea orientării spre profit	179
7.5. Guvernanța corporativă : apusul puterii „generalului”	182
7.6. Responsabilitatea socială a corporației : noua marotă cu iz de marketing.....	185
7.7. Concluzii	187
Bibliografie	189
 Capitolul 8. Implementarea strategiei sau examenul realității.....	192
8.1. A&M : o fostă manie, dar cu sechele actuale.....	193
8.2. Alianțele strategice : „potrivire cu un nepotrivit”	199
8.3. Matricea de portofoliu : harta sau „vaca de muls” a strategului ?	203
8.4. Structură organizațională <i>versus</i> strategie.....	206
8.5. Alte subsisteme pentru implementarea strategiei : o cutie a Pandorei	211
8.6. Concluzii	214
Bibliografie	215
 Capitolul 9. Evaluarea și controlul : bucla se închide	218
9.1. Performanța firmei și „banalele” ei semne de întrebare	219
9.2. Evaluarea și controlul strategiei : doar o iluzie ?	224
9.3. Problemele controlorilor și „cine controlează pe cine ? ”	229
9.4. Arsenalul controlului : un năvod cu ochiuri nepotrivite pentru strategie.....	233
9.5. Concluzii	238
Bibliografie	239

STUDII DE CAZ

Demitizarea practiciei strategiei de firmă în România	243
Studiul de caz 1. Firma străină FS : un puzzle local de strategie	245
1.1. Metodologia portretului-robot	245
1.2. Concepțele bazice : există ele cu adevărat în practică ?	247
1.3. Mediul extern local : de la modelul intern la cel extern, dar cu filtru	249
1.4. Viziunea și resursele : o afacere internă	252
1.5. Decizia și leadershipul strategic : o problemă de locație	256
1.6. Pe o „rută” fixă, de la implementarea la evaluarea strategiei	258
Studiul de caz 2. GIC : o afacere cu substanță	260
2.1. Istorie pre- și post-„dacică”	261
2.2. Sistemul afacerii GIC : produse și tehnologii	263
2.3. Mediul extern : o lume nebună, nebună, nebună	267
2.4. Marketing B2B sau managementul credibilității	269
2.5. Oamenii : muncitori și management, cultură organizațională	270
2.6. Date financiare	272
2.7. Leadershipul strategic	274
2.8. Spre o diversificare conglomerată cu interes pentru turism ?	277
2.9. Proiecții de viitor	278
Studiul de caz 3. ICCO : „Și totuși se mișcă...”	280
3.1. Istoria recentă a trecerii prin criza din 2008	281
3.2. Contextul extern și timpurile care obligă la adaptare	282
3.3. Repere palpabile ale firmelor ICCO	285
3.4. Marketing, imagine, relații publice și personale	288
3.5. Oamenii	289
3.6. Morișca banilor, zisă management financiar	292
3.7. Management și structură : căutări și evoluție postcriză	294
3.8. Elemente culturale și implicare socială	297
3.9. Strategie ? Viitor ?	298
Indice de nume	301
Indice de termeni	307

© 2014 by Editura POLIROM

Această carte este protejată prin copyright. Reproducerea integrală sau parțială, multiplicarea prin orice mijloace și sub orice formă, cum ar fi xeroxarea, scanarea, transpunerea în format electronic sau audio, punerea la dispoziția publică, inclusiv prin internet sau prin rețele de calculatoare, stocarea permanentă sau temporară pe dispozitive sau sisteme cu posibilitatea recuperării informațiilor, cu scop comercial sau gratuit, precum și alte fapte similare săvârșite fără permisiunea scrisă a deținătorului copyrightului reprezentă o încălcare a legislației cu privire la protecția proprietății intelectuale și se pedepsește penal și/sau civil în conformitate cu legile în vigoare.

Pe copertă: © Anton Mykhailovskyi/Shutterstock.com

www.polirom.ro

Editura POLIROM
Iași, B-dul Carol I nr. 4; P.O. BOX 266, 700506
București, Splaiul Unirii nr. 6, bl. B3A, sc. 1, et. 1,
sector 4, 040031, O.P. 53, C.P. 15-728

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României:

BĂCANU, BOGDAN

Anti-Strategic Management: teorie și studii de caz / Bogdan Băcanu. – Iași: Polirom, 2014
Bibliogr.
Index

ISBN print: 978-973-46-4384-4
ISBN eBook: 978-973-46-4622-7
ISBN PDF: 978-973-46-4623-4

65.012.4:334.7

Printed in ROMANIA

Bogdan Băcanu

ANTI
STRATEGIC
MANAGEMENT
Teorie și studii de caz

POLIROM
2014

Înainte de a discuta problemele esențiale legate de cele patru atrbute, ar trebui punctat câteva puncte slabe legate de formă și de sistemul referențial al conceptelor la care se raportează. În mod paradoxal, deși în momentul apariției acestui tip de analiză erau evidente problemele modelelor lui Porter (1980), VRIO nu explică și nu corectează concepțele incriminate ale acestuia, ci se „altoiește” pe ele, preluând și elemente din Porter (1985), în special lanțul valorii.

O primă problemă legată de forma matricei răspunsurilor este combinația exclusivă oferită de model. Se poate concepe o situație în care o firmă poate să exploateze valoarea unei resurse, chiar dacă aceasta nu este rară? Care ar fi consecințele situației în care o resursă are valoare, nu este rară, dar este dificil de imitat, ceea ce echivalează cu existența unui număr mare de concurenți într-o situație stabilă și bună a performanței? Dacă răspunsurile sunt pozitive, atunci combinațiile „da-nu” posibile pot fi mai multe decât cele prevăzute în „cadrul VRIO”. Pe de altă parte, primele trei întrebări sunt legate de atrbutele resurselor, pe când cea de-a patra întrebare se referă la capabilitatea organizației.

Al doilea palier al punctelor slabe ale analizei este format de problema definirii avantajului concurențial, ca și de cea a legăturii sale cu performanța firmei. În subcapitolul 2.5, „Avantajul concurențial: un fel de «cuiul lui Pepelea» al strategiei”, au fost analizate erorile legate de definirea de către Porter a avantajului concurențial. Unele dintre acestea se păstrează și în cazul lui Barney și al RBV.

Spre exemplu, Peteraf și Barney (2003) refuză o definiție de tipul „avantajul concurențial este definit ca performanță financiară superioară” (Winter, 1995: 168), considerând că și alte formule similare, ca „valoare creată” sau „cvasirente înalte”, sunt lipsite de claritate. Ei preferă formularea „o întreprindere [firmă cu un singur produs/piață, unitate strategică de afaceri etc.] are un avantaj concurențial când este capabilă să creeze mai multă valoare economică decât un concurrent marginal pe piață sa” (Peteraf și Barney, 2003: 314). În această definiție, în pofida unei formulări academice, legătura avantaj-performanță nu este evitată, deci nu se înlătură dificultatea aprecierii *ex ante* a avantajului.

În această zonă conceptuală se îngămădesc rapid o serie de alte critici de tip „anti-RBV”, legate de consistența conceptelor, cum ar fi cele ale lui Foss (1998) sau Priem și Butler (2001), discutate anterior.

Amănuntul „nesemnificativ” al definirii aşa-zisei unități de analiză, adică a entității organizaționale, pentru care ar urma să fie evaluată valoarea nu mai este cercetat în acest punct al prezentei lucrări, dar se poate intui facil că efectul este demolator în practică. Cum ar urma să se opereze cu o astfel de unitate în corporația Samsung, care numără peste 80 de companii? Dar dacă se iau în considerare și „companiile captive”, legate 100% de cele 80 de companii în cauză?

O ultimă privire critică trebuie aruncată asupra solidității „stâlpilor” cadrului VRIO. În ce constă valoarea unei resurse și care ar fi definiția valorii? Cum se poate identifica o resursă valoroasă înainte de utilizare? Ce relație este între valoare și raritate? O mulțime de alte întrebări similare ar trebui să aibă răspunsuri coerente: ele ar trebui să ofere, prin utilizarea lor corelată, o bază pentru testarea unor ipoteze și o abordare instrumentală utilă pentru manageri.

Presupunând că sintagma „valoare economică” folosită de numeroși adepti RBV nu generează nici un fel de dileme legate de definiție (în realitate, definițiile fac referire la „valoarea percepță de client”?!), urmează a se clarifica relația valoare-raritate. Într-o abordare economică clasică, valoarea este dată tocmai de raritate, ceea ce face ca dubla condiționare să aibă o notă pleonastică.

Raritatea este apreciată prin prisma numărului de firme care posedă o resursă. Dacă doar un număr mic de firme au respectiva resursă, atunci firmele au un avantaj concurențial. Cu această formulare, problema definiției se mută la sintagma „număr mic”. Dacă există doar o firmă în situația dată, atunci se discută de „unicitatea” resursei și problema este rezolvată. Ce se întâmplă dacă 30% dintre firme posedă resursa? Dar dacă sunt 49%?

În pasul următor al unei analize de „sustenabilitate practică” a cadrului VRIO, se pune problema trecerii de la grila răspunsurilor „da-nu” la aprecierea situației concurențiale. Problema care s-ar pune poate fi de tipul următor: dacă doar o parte din resurse sunt valoroase și rare, o altă parte doar valoroase și o a treia nu au nici un atribut din listă, atunci cum se va face „media” și care va fi consecința pentru avantajul concurențial? Aceeași problemă se pune în cazul în care, dintr-o listă de resurse, doar una este în situația obținerii a patru răspunsuri „da” la întrebările VRIO. Spre exemplu, se poate presupune că doar firma X posedă minereul U325 (minereu imaginär!). În lipsa celorlalte resurse, va avea firma un avantaj concurențial? Da, s-ar putea răspunde dând exemplul companiei X care se ocupă de extracția petrolului în țara A! Nu, s-ar putea răspunde dând exemplul companiei Y care se ocupă de extracția petrolului în țara B!

Problema ambiguității apare și când se discută de imitabilitate. De fapt, problema capacitații de imitare la nivelul unei firme se raportează la costuri. Dacă se elimină restricția de cost, orice poate fi imitat și se poate concluziona că inimitabilitatea nu există. Au demonstrat-o statele aflate în stare de război sau într-o competiție acerbă de tipul celei dintre SUA și URSS, ca și firme în care statul este implicat. Chiar dacă sistemul internațional al patentelor oferă o protecție împotriva copierii sau imitației, atunci când miza este importantă, intervalele de timp în care ar exista un avantaj concurențial se comprimă incredibil. Cazul bombei atomice este sugestiv, iar la momentul actual se spune că orice produs poate fi „made in China”. Dacă nu se întâmplă încă este doar o problemă de tip cost-beneficiu, unde costurile implică și conservarea unor relații internaționale.

Imitabilitatea trebuie raportată la capabilitatea organizației. Judecată în sens invers succesiunea VRIO, dinspre capabilitate spre valoare, ar însemna că o firmă care are potențial finanțiar și a dovedit că se descurcă într-o afacere poate să intre în orice nouă industrie și să obțină performanță. Sunt zeci de cazuri de firme care au adoptat forme conglomerate și au obținut performanțe în industrii care le erau necunoscute cu puțin timp înainte. Firma General Electric, inițial producător de aparatură electrică, apoi producător, spre exemplu, de motoare de avion, ar putea fi analizată în această perspectivă. Ca și Philip Morris, inițial producător de țigări, apoi producător de brânzeturi și ciocolată.

Lucrurile sunt și mai complicate atunci când cadrul VRIO se referă la două strategii concurențiale diferite, cum ar fi cea bazată pe costuri și cea bazată pe diferențiere². Deși inițial se pare că analiza se simplifică, pentru că se urmăresc resurse care potrivit unui bun-simț economic elementar ar avea efectele scontate, în realitate numărul întrebărilor cu răspunsuri echivoce se mărește. Altfel spus, numărul problemelor se multiplică.

Și la urma urmei: ce înseamnă un avantaj concurențial durabil? Dar performanțe normale? O condiție minimală de natură logică pentru tot acest demers ar fi ca discuția să se refere la o firmă care operează în condiții concurențiale cât mai apropiate de concurență perfectă. Ori în realitate, chiar și în SUA, majoritatea industriilor prezintă o structură oligopolistă cu un număr mic de concurenți, deci „normalul” și „durabilitatea” se raportează la valori medii fără relevanță.

2. Natura strategiilor concurențiale va fi discutată într-un capitol separat al lucrării.

Pe de altă parte, după cum se sublinia în primul capitol al lucrării, populațiile organizaționale, cu care se operează în studii empirice sau la care se raportează studii de caz și abordări euristice, reprezintă economia americană. Se poate deduce că o „performanță normală” reprezintă o medie în acest spațiu economic. Are vreo relevanță pentru alte țări? Probabil, nu!

O problemă similară se pune și în ceea ce privește aprecierea duratei de menținere a unui avantaj concurențial. Intervalul de valabilitate al patentelor sau al altor exclusivități care generează un monopol legal este diferit de la țară la țară, în funcție de legislația fiecărei țări. În Asia și în alte zone ale lumii există mari probleme cu implementarea în practică a acestor restricții. De aceea, durabilitatea unui avantaj trebuie discutată într-un context național diferit de cel al SUA.

În această situație, mai este interesant, din punctul de vedere al transferului de cunoștințe, un exemplu sau un studiu empiric din spațiul american? Se pot generaliza rezultatele respective? Indiferent care este răspunsul, mai important este să existe o abordare prudentă, iar folosirea unui filtru critic ar putea elimina măcar erorile de inadecvare ale sistemului de referință utilizat pentru atributele avute în vedere într-un cadru VRIO.

Unii autori promovează variante ale analizei, cum ar fi cea marcată de acronimul VRINE. Carpenter și Sanders (2007) folosesc aceeași schemă a întrebărilor pentru identificarea avantajului concurențial, dar se raportează la valoare, raritate, inimitabilitate, nonsubstituibilitate și exploataabilitate. Modificarea „terminației” acronimului de bază aduce o oarecare clarificare a discuției despre capacitate, dar problemele esențiale rămân nerezolvate.

Aplicarea modelului pentru alte tipuri de organizații necomerciale sau pentru organizații care operează pe piețe reglementate este deosebit de riscantă, presupunând un talent și o abilitate deosebită din partea analistului. O astfel de abordare ar trebui să stabilească în prealabil o bază conceptuală de referință, constând din adoptarea unui set minimal de definiții operaționale legate de scopul demersului analitic.

Având în vedere cele menționate anterior, cu precizarea că un studiu mai profund ar fi fost și mai nefavorabil, rămâne de constatat că așa-zisul cadru VRIO are o valoare analitică modestă, iar utilitatea sa strategică rămâne de demonstrat după ce se oprește din fierbere „supa terminologică” sesizată de Foss (1998).

5.4. Cultura organizațională și leadershipul : „pata albă” a managerilor

Cultura organizațională și leadershipul au devenit ingrediente nelipsite în managementul strategic al ultimelor două decenii. Reacția teoreticienilor strategiei firmei este firească dacă se are în vedere dezvoltarea curentelor de găndire din management centrate pe attributele umane ale organizației. În plus, studierea „resursei” reprezentată de conducătorul organizației pare o condiție *sine qua non* a înțelegerei strategiei, dată fiind semnificația inițială a acestui concept. Preocuparea istoricilor și a publicului larg pentru cunoașterea vieții și a activității marilor șefi politici și militari este o premisă majoră a interesului pentru profundarea studiului legat de leadershipul firmei.

Din perspectiva experiențelor de management, publicul românesc este interesat de ceea ce reprezintă cultura organizațională, pentru că în România au avut loc două transformări majore: prima după 1945, cea de-a doua după 1990. „Transformare majoră”

înseamnă o schimbare radicală în toate organizațiile și la nivelul întregii economii naționale. Schimbarea din 1945 a însemnat un metaplan cu o comandă centrală, care a demonstrat posibilitatea inducerii unor comportamente colective planificate la nivelul unei organizații. Din păcate, ca și în alte domenii ale strategiei și în alte locuri de pe mapamond, studiul acestui subiect încă nu s-a realizat.

Expansiunea studiului celor două teme, cultură și leadership, a fost spectaculoasă, ca de altfel a majorității subiectelor asociate strategiei, fiind alimentată de succesul la public, în primul rând la cel american, al unor cărți de „povești adevărate” despre mari firme. În cazul americanilor, interesul pentru acest gen de povestiri, în care erau implicați japozi, era maxim în anii 1980, dat fiind că învinșii lor din ultimul mare război erau victorioși în competiția industrială.

Pascale și Athos (1981) sau Ouchi (1981) provoacă interesul general pentru miracolul japonez, dar cu focalizare asupra managementului. Titlurile cărților lor, *Arta managementului japonez* (*The Art of Japanese Management*) și, respectiv, *Teoria Z. Cum pot afacerile americane să se confrunte cu provocarea japoneză* (*Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*)³, oglindesc perfect o modă, dar și o preocupare.

În paralel, apar și lucrări cu un caracter științific mai accentuat. Fără a forța atenția în stilul american evocat, Hofstede (1980) explică unui public avizat posibilul impact al culturii asupra performanței organizaționale.

Pe valul acestui interes pentru implicațiile culturii naționale în managementul firmelor a apărut cartea lui Peters și Waterman (1982) dedicată companiilor americane de succes. Unele manuale de management susțin că interesul pentru cultura organizațională a fost provocat de această carte, deși conceptul nu este invocat în forma utilizată la momentul actual. În paralel cu acest produs pentru publicul larg, apar o serie de studii (Schwartz și Davis, 1981 ; Deal și Kennedy, 1982 ; Trice și Beyer, 1984 ; Barney, 1986) care definesc cultura organizațională și care îi oferă o perspectivă managerială în asociere cu strategia firmei.

De maxim interes, din perspectivă strategică, este definiția dată de Schein (1986) : cultura organizațională este un „ansamblu de ipoteze fundamentale pe care organizația le inventează, descoperă, elaborează prin experiență pentru a trata problemele de adaptare externă și integrare internă, (ansamblu) care a funcționat suficient de bine pentru a fi considerat ca valid și a fi învățat de către nou-veniți ca fiind forma corectă de perceptie, reflectare și de gândire în raport cu problemele sale”. Pornind de la această definiție, Schein explică comportamentul colectiv din organizații, cu deschiderea unor perspective utile în strategie.

Se poate remarcă faptul că, în decursul unui deceniu, cultura organizațională a devenit un element esențial de luat în calcul în realizarea unei strategii. Ea este combinată cu leadershipul într-un vector decisiv pentru implementarea unei strategii, în special a uneia de schimbare a organizației (Schein, 1986). „Paritatea” celor două elemente în context strategic pare firească, chiar dacă teoria leadershipului marchează câteva zeci de ani de avans în managementul firmei (pentru alte tipuri de organizații, diferența este mai mare !).

După 1990, considerarea celor două elemente ca parte a mediului intern și faptul că au fost destinate construcției unei strategii au accentuat interesul pentru evaluarea și scalarea lor, ca și pentru utilizarea lor ca instrumente. Valoarea lor instrumentală a fost

3. Folosirea titlurilor și a subtitlurilor originale sugerează modul în care este folosită competiția americană-niponă ca instrument publicitar.

legată de crearea unui avantaj concurențial (Barney, 1986) sau de impactul asupra performanței (Kotter și Heskett, 1992). Ideea care se desprinde în final este că atât cultura organizațională, cât și leadershipul pot fi modificate în sensul dorit, ceea ce ar presupune că pot contribui la succesul unei strategii.

O examinare critică a acestor elemente ale mediului intern relevă problemele obișnuite ale conceptelor „proaspete” din teoria managementului strategic, chiar dacă filiera psihosociologică beneficiază de o consistență suplimentară. Prima problemă este cea a definiției conceptului în discuție, urmând ca apoi să apară disputele asociate modului de raportare a acestuia la structura conceptuală a managementului strategic.

În mod concret, definiția lui Schein (1986) este diferită de cea a lui Barney (1986) și de cele ale multor alți teoreticieni ai managementului strategic care trebuie să se raporteze la conceptul respectiv. Pe aceste definiții sunt construite apoi modelele fiecărui autor și acestea sunt folosite pentru aprecierea culturii unei organizații date, ca și pentru intervenția proiectată.

Modelul lui Schein are trei niveluri (fiind asemănător cu piramida nevoilor a lui Maslow) și modul său de interpretare a culturii organizaționale se bazează pe acest cadru. Pornind din acest punct, autorii diferențiază modurile de manifestare ale culturii organizaționale, atât ca elemente de concretizare a acesteia, cât și ca definiții ale acestor elemente. Aspectele menționate conduc la prezumția că, pentru aceeași organizație, evaluările culturale pot fi diferite în funcție de autor. Implicit și inserția acesteia în strategia organizației va fi diferită, și „lanțul” divergent poate continua la nivelul strategiei.

Ca o constatare a stării de fapt existente doar după un deceniu de expansiune a conceptului în strategie, Rousseau (1990) inventariază un set de șase dintre cele mai cunoscute și reușite tehnici de evaluare a culturii organizaționale. Acestea sunt focalizate asupra nivelului invizibil al culturii organizaționale și sunt bazate pe chestionare care măsoară un număr de valori, considerate de creatorii tehnicii respective ca fiindu-i asociate. În afara criticiilor de fond, legate, spre exemplu, de faptul că există o deosebire de perspectivă între abordările din interiorul organizației și cele din afara organizației, există o mulțime de aspecte tehnice punctiforme care le sunt reproșate. Ele generează o oarecare reținere în utilizarea respectivelor instrumente. Se poate concluziona că, pentru un context strategic specific unei firme, aspectele controversate ar trebui tratate cu o oarecare precauție.

Oricum, comparativ cu celealte arii de analiză pentru managementul strategic, cultura organizațională contează pe mai multe instrumente de evaluare, care pot fi utilizate în organizații. O situație similară există și în ceea ce privește leadershipul. Per ansamblu, există un material mult mai amplu legat de aceste domenii decât de cel al strategiei, dar diferențierea firmă-nonfirmă este mai redusă.

Deși pentru cultura organizațională instrumentarul zis *corporate* pare a fi bine delimitat, orientarea comercială este mai vagă decât pentru celealte subiecte ale managementului strategic. Leadershipul general, ca și cel din administrația publică, se diferențiază nesemnificativ față de cel din firme, în timp ce managementul strategic al firmelor prezintă o distinctivitate majoră față de cel al altor tipuri de organizații.

Din acest context special al legăturii culturii organizaționale și leadershipului, ca domenii ale psihosociologiei, cu strategia de firmă, ca domeniu socioeconomic, apar o serie de probleme cu posibile consecințe practice.

Cea mai palpabilă problemă este cea a relativei supraabundențe de materiale legate de domeniile în discuție, inclusiv o abundență de cercetări empirice. Dacă în cazul arhivistă disputat al influenței industriei asupra performanței firmei există doar câteva cercetări empirice, discutabile și realizate pe populații organizaționale americane, în cazul unui

subiect de interes al leadershipului există zeci de astfel de cercetări, mai puțin contestabile ca metodă și realizate și în alte spații culturale decât cel american.

Practicianul strategiei, care apare în marea majoritate a cazurilor pe filiera tehnico-economică, are aceleași dileme ca și un consumator din Somalia, primul aflându-se în fața unei biblioteci de psihosociologie, al doilea fiind la shopping într-un hipermarket american. Ce ar trebui managerul să aleagă? Schein, Barney sau... și ar urma o listă lungă de nume celebre în domeniul culturii organizaționale și al leadershipului !

O mare parte a teoreticienilor managementului au o formăție inițială în psihosociologie. O privire comparativă asupra practicii managementului la nivel executiv, în special în marile organizații, arată că doar o proporție minoră a managerilor au o astfel de formăție. Marii conducători de armate, Napoleon, Jukov sau Eisenhower, au fost militari, fără o educație instituționalizată în psihosociologie. La fel și printre „căpitani” industriei actuale, Ford, Disney sau Jobs, se pot găsi cu greu câțiva care au astfel de cunoștințe obținute printr-o educație instituționalizată. Statisticile privind educația directorilor executiivi ai primelor 1.000 de firme americane sunt edificatoare în sensul celor afirmate. În sens invers, numărul psihosociologilor care cunosc practica managementului unei firme mari sau care au fost implicați în realizarea unei strategii de firmă din postura de „general” este extrem de mic.

Între strategie și psihosociologie există o falie dată de această realitate, iar consecința este materializată într-o dificultate majoră a transferului teoriei culturii organizaționale și leadershipului în practica strategiei.

Aceasta fiind situația, strategii din managementul firmei au un real handicap legat de utilizarea educată a instrumentelor acestor domenii. Chiar dacă ei au urmat studii de tip MBA (acestea fiind considerate într-o manieră pozitivă, contrar părerii lui Mintzberg, 2004 !), masa acumulată de cunoștințe de psihosociologie este modestă în comparație cu oferta existentă, de tip hipermarket. Dificultatea dată de punctul de pornire este amplificată de cea privind opțiunea, cu atât mai mult cu cât, ca la hipermarket, calitatea produselor poate să nu fie cea dorită.

Din acest punct, discuția în context strategic privind cultura organizațională și leadershipul este împinsă într-o zonă de tip „știință pe înțelesul tuturor”. Unele manuale de management strategic, spre exemplu cel al lui Johnson, Whittington și Scholes (nouă ediții), dedică culturii organizaționale un capitol special, altele, cum ar fi cel al lui Wheelen și Hunger (treisprezece ediții), au doar câteva pagini dedicate, în timp ce altele, la fel de cunoscute, cum ar fi cel al lui Barney și Hesterly (patru ediții), menționează conceptual doar în trecere. O situație similară apare și în cazul leadershipului, dar acest subiect este difuzat în capitole legate de antreprenoriat sau în cele dedicate guvernanței corporative.

Cultura organizațională și leadershipul se bucură de mult mai mare succes în studii de caz, decât teoretizate în manuale. Pentru această situație, studiile trebuie să aibă stilul cărților de succes americane menționate la începutul subcapitolului. Dacă aceste studii sunt „lipite” pe o ideea generală comună și dacă se evită un limbaj de specialitate prea agresiv marcat de citări frecvente, atunci poate rezulta chiar o carte de tip „lectură de vacanță”.

În această situație, subiectele asociate domeniilor respective accentuează partea exemplificativă, eventual grefată pe o listă de „componente” ale culturii organizaționale sau pe o tipologie a liderilor. Mult mai rar sunt exemplificate instrumente sau aplicații ale acestora. Structurile integrative cu o eventuală utilitate strategică, cum este cea a lui Schein (1986), sau instrumentele proiectate special pentru uz strategic, cum este „rețeaua culturală” (*cultural web*) a lui Johnson, Whittington și Scholes (2011), construită din