

Planificarea și nivelurile ierarhice de adoptare a deciziilor strategice în cadrul unei întreprinderi

Planning and Hierarchical Levels of Strategic Decision Making Within an Enterprise

Autor: Florin Tudor Ionescu

Abstract: O întreprindere care dorește să aibă succes în cadrul oricărei piețe, trebuie să desfășoare un proces de planificare, la fiecare din cele trei niveluri de conducere, ce constituie ierarhia decizională a acesteia. În literatura de marketing și management strategic cele trei niveluri de adoptare a deciziilor sunt cunoscute sub numele de: nivelul corporativ, nivelul unităților strategice de afaceri și nivelul funcțional. Scopul acestei lucrări este acela de a puncta particularitățile specifice fiecărui nivel de adoptare a deciziilor strategice ale unei întreprinderi și totodată de a sublinia beneficiile și limitele ce derivă din procesul de planificare aferent celor trei niveluri ierarhice.

Cuvinte cheie: planificare, întreprindere, nivelul corporativ, nivelul unităților strategice de afaceri, nivelul funcțional

Key words: planning, enterprise, corporate level, strategic business unit level, functional level

Potrivit literaturii de management și marketing, în cadrul unei întreprinderi există trei niveluri strategice care alcătuiesc ierarhia procesului de planificare. Această ierarhie corespunzătoare procesului de planificare este redată succint în cadrul figurii nr. 1.

În partea superioară a ierarhiei se află nivelul corporativ, alcătuit din managerii de top. Aceștia sunt responsabili cu performanța financiară a întreprinderii și totodată,

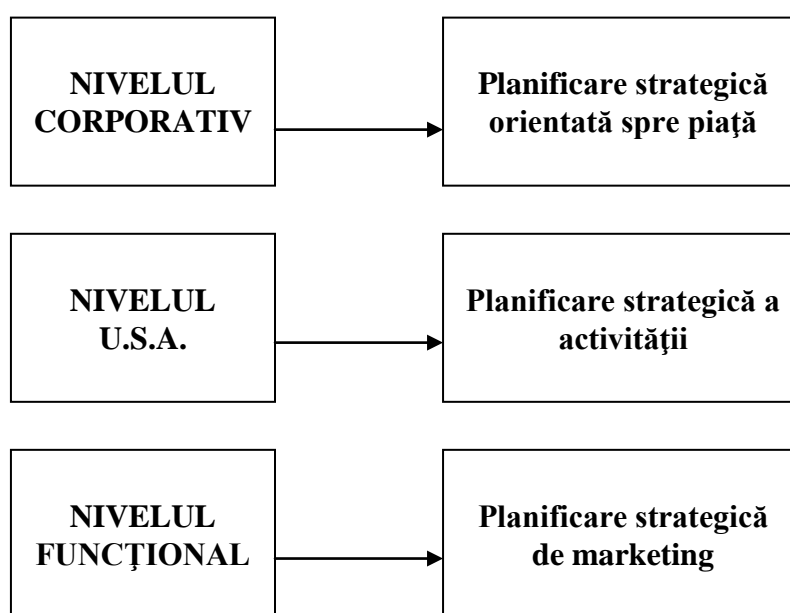
Notă: Aceasta lucrare a fost cofinanțată din Fondul Social European, prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013 Proiect numărul POSDRU/89/1.5/S/59184 "Performanța și excelența în cercetarea postdoctorală în domeniul științelor economice din România")

cu atingerea obiectivelor de natură financiară sau strategică (de pildă: profitul, rentabilitatea investiției - ROI, valoarea unei acțiuni, notorietatea și imaginea corporației etc.).

Într-o viziune mai largă, orientările de la nivel corporativ reflectă preocupările acționarilor precum și ale societății în general. În mod particular, managerii de la nivelul corporativ încearcă să găsească răspunsul corect la întrebări de genul (Burnes, 2004, p. 239):

- Care este misiunea întreprinderii?
- Care sunt atributele sale unice?
- În ce afaceri trebuie să se implice întreprinderea noastră?
- Cum trebuie gestionat portofoliul de afaceri al întreprinderii?
- Ce afaceri trebuie eliminate din portofoliu și care trebuie introduse?
- Ce prioritate și ce rol trebuie acordate fiecărei afaceri din cadrul portofoliului?

Figura 1: Ierarhia procesului de planificare



Sursa: Olteanu, Valerică - *Management - marketing: o provocare științifică*, Editura Ecomar, București, 2002, pag. 99

Prin abordarea viziunii de management strategic precum și pe cea de marketing, managerii de la nivel corporativ pot identifica mai ușor răspunsurile corecte la

întrebările de mai sus prin intermediul adoptării planificării strategice orientate spre piață.

Atribuțiile și sarcinile aferente procesului de planificare strategică orientată spre piață, la nivelul întregii organizații, sunt (Olteanu, 2002, p. 157):

- analiza comportamentului managerial și elaborarea (descrierea, redactarea), misiunii întreprinderii orientate spre piață;
- definirea domeniilor de operare (unităților strategice de afaceri) ale întreprinderii;
- analiza portofoliului de unități strategice de afaceri al întreprinderii;
- formularea variantelor de dezvoltare ale întreprinderii;
- evaluarea avantajului competitiv;
- aprobarea variantei strategice de dezvoltare;
- planificarea noilor unități strategice de afaceri;
- definirea unităților strategice de afaceri;
- alocarea bugetelor.

Al doilea nivel, caracteristic ierarhiei procesului de planificare, din cadrul unei întreprinderi, este reprezentat de nivelul afacerilor, cunoscut și sub numele de nivelul unităților strategice de afaceri.

Acest nivel este alcătuit în principal din managerii corporativi precum și din cei ai unităților strategice de afaceri, sarcina de bază a acestora fiind aceea de a traduce direcțiile de acțiune trasate la nivel corporativ, în obiective și strategii concrete pentru fiecare unitate strategică de afacere. În esență, managerii de la nivelul unităților strategice de afaceri, trebuie să determine elementele de bază, care permit întreprinderii să concureze în cadrul piețelor selectate.

Altfel spus, aceștia fac tot posibilul să identifice cele mai relevante răspunsuri la următorul set de întrebări (Burnes, 2004, p. 239):

- Cum trebuie să se poziționeze întreprinderea pentru a putea concura pe piețe distincte, identificabile și relevante din punct de vedere strategic?
- Ce tipuri de produse trebuie să ofere și căror segmente de consumatori?
- Cum trebuie întreprinderea să structureze și să trateze aspectele interne, pe baza opticii manageriale, în vederea susținerii abordării competitive selectate?

Asigurarea continuității, atribuțiilor și sarcinilor trasate la nivel corporativ se face prin intermediul planificării strategice a unității strategice de afacere. Atribuțiile și sarcinile de planificare strategică a activității (la nivelul fiecărei unități strategice de afacere, definită și aprobată la nivel corporativ) sunt (Olteanu, 2002, p. 157):

- analiza comportamentului managerial și elaborarea (descrierea, redactarea), misiunii unității orientate spre piață;
- analiza mediului extern (ocazii și amenințări) și a mediului intern (puncte tari și slabe);
- formularea și descrierea variantelor strategice;
- aprobarea variantei strategice.

Ultimul nivel strategic al ierarhiei procesului de planificare este cunoscut sub numele de nivelul funcțional, care este compus, în principal, din managerii de produs, managerii regiunilor geografice precum și managerii ariilor funcționale ale întreprinderii. În responsabilitatea acestora intră stabilirea obiectivelor anuale precum și a strategiilor pe termen scurt, în cadrul ariilor funcționale ale întreprinderii, precum: marketingul, producția, cercetarea-dezvoltarea, finanțele, contabilitatea și resursele umane.

Cu toate acestea cele mai importante responsabilități, ale managerilor de la nivel funcțional pot fi sintetizate prin întrebările la care aceștia sunt obligați să răspundă de fiecare dată (Burnes, 2004, p. 239):

- Cum pot fi traduse în termeni operaționali strategiile formulate la nivel corporativ și la nivelul U.S.A., în așa fel încât funcțiile și procesele individuale ale întreprinderii (marketingul, cercetarea și dezvoltarea, resursele umane, producția, financiarul etc.) să le poată îndeplini ?
- Cum trebuie organizate funcțiile și procesele întreprinderii în așa fel încât acestea să nu lupte doar pentru atingerea obiectivelor proprii, ci să se și integreze cu celelalte, în vederea creării unei sinergii ?

Asigurarea continuității atribuțiilor și sarcinilor trasate la nivel corporativ și la nivelul U.S.A. se face prin intermediul planificării strategice de marketing. Atribuțiile și sarcinile planificării strategice de marketing sunt (Olteanu, 2002, p. 157):

- segmentarea pieței și formularea variantelor strategice de piață;
- alegerea/aprobarea variantei strategice;

- determinarea poziției pe piață și alegerea/aprobarea variantei de poziționare;
- analiza complexă și formularea strategiilor mix-ului de marketing.

În urma conturării sarcinilor și atribuțiilor fiecărui nivel de planificare, trebuie amintit faptul că cele trei niveluri de conducere prezintă și o serie de caracteristici distincte, în ceea ce privește deciziile de natură strategică. Acestea sunt tratate succint în tabelul nr. 1.

Tabelul 1: Caracteristicile deciziilor de natură strategică, corespunzătoare celor trei niveluri de planificare strategică

| Caracteristici | Nivelul corporativ | Nivelul U.S.A. | Nivelul funcțional |
|---|---------------------------------|---------------------|--------------------------|
| Tipul | Conceptuale | Mixte | Operaționale |
| Măsurabilitatea | Predomină judecățile de valoare | Semi-cuantificabile | Cuantificabile |
| Frecvența | Periodice/Sporadice | Periodice/Sporadice | Periodice |
| Adaptabilitatea | Scăzută | Medie | Ridicată |
| Relația cu activitățile prezente | Inovative | Mixte | De completare/continuare |
| Riscul | Mare | Moderat | Mic |
| Profitul potențial | Ridicat | Mediu | Scăzut |
| Costul | Major | Mediu | Modest |
| Orizontul de timp | Termen lung | Termen mediu | Termen scurt |
| Flexibilitatea | Ridicată | Medie | Scăzută |
| Cooperarea | Considerabilă | Moderată | Redusă |

Sursa: Pearce, John A., și Robinson, Richard B., *Strategic management: strategy formulation and implementation*, Ed. a II-a, Editura Irwin, Homewood, 1985, p.10

Gradul ridicat de complexitate al mediului de marketing, din zilele noastre precum și incertitudinea legată de ceea ce se va întâmpla în viitor copleșesc managerii

întreprinderilor, fapt ceea ce îi determină pe aceștia să se concentreze asupra unor aspecte operaționale și rezultate pe termen scurt, în detrimentul unor abordări pe termen lung (Daft, 2003, p. 210). Ținând cont de condițiile actuale, trebuie avut în vedere faptul că performanța unei întreprinderi depinde foarte mult de abordarea pe termen scurt sau pe termen lung, adoptată de către conducerea acesteia.

Indiferent de mărimea și scopul întreprinderilor, dar subscriind unei abordări pe termen lung, managerii pot obține prin intermediul procesului de planificare la cele trei niveluri ierarhice de adoptare a deciziilor o serie de beneficii esențiale (Dyer, 1990, p. 119). Din rândul acestor beneficii esențiale fac parte următoarele:

- **Planificarea acordă atenție viitorului întreprinderii** (Certo, 1983, p. 77) - prin natura ei, planificarea determină managerii să fie în permanență orientați spre viitor. Ca atare, managerii sunt forțați să treacă peste problemele de zi cu zi, cu care aceștia se confruntă și să realizeze proiecții a ceea ce s-ar putea întâmpla în viitor. Managerii care acordă atenție doar prezentului și neglijează viitorul se îndreaptă către un eșec sigur. Pe lângă acest aspect, planificarea îi ajută pe manageri să se gândească și la modalitățile de îmbunătățire a performanțelor întreprinderii. Ca atare, se poate spune că procesul de planificare îi învață pe manageri să analizeze cu rigurozitate viitorul întreprinderii și totodată să înțeleagă pe deplin rolul lor crucial în cadrul adoptării schimbărilor necesare în cadrul acesteia, obligând astfel managerii să adopte un comportament pro-activ.
- **Planificarea facilitează dezvoltarea profesională** (Kinard, 1988, p. 95) – printre abilitățile pe care orice manager trebuie să le dețină, se numără și planificarea. În decursul timpului s-a demonstrat că eșecul unui manager nu trebuie pus numai pe seama lipsei cunoștințelor de natură tehnologică, ci mai degrabă pe incapacitatea acestuia de a planifica logic și consecvent, în așa fel încât resursele limitate ale întreprinderii să fie alocate într-un mod just.
- **Planificarea asigură un cadru general pentru întreprindere** (Kinard, 1988, p. 95) – în urma planificării sunt determinate rezultatele, care se doresc a se atinge precum și acțiunile și mijloacele necesare îndeplinirii acestora. Astfel, atunci când managerii se ocupă de organizare, aceștia determină acțiunile concrete prin intermediul cărora planurile pot fi duse la

bun sfârșit, cine este responsabil cu aceste acțiuni precum și modul în care oamenii pot lucra împreună într-un mod eficient. Ca atare, dacă este stabilită o ierarhie logică a planurilor, mai departe rezultă și o ierarhie organizațională.

- **Planificarea îmbunătățește șansele de obținere a succesului pe piață de către o întreprindere** (Dyer et. al, 1990, p. 120) - literatura de specialitate a scos în evidență, în decursul timpului, ideea potrivit căreia planificarea este strâns legată de succesul unei întreprinderi. De asemenea, întreprinderile care dețin un sistem de planificare obțin rezultate financiare mult mai bune (Beard et.al, 1981, p. 679). Altfel spus, planificarea contribuie la definirea unor standarde de performanță, care ulterior sunt utilizate pentru a aprecia nivelul performanțelor unei întreprinderi, într-o anumită perioadă de timp. Mai departe, se poate deduce că în lipsa unui proces de planificare standardele de performanță au tendința de a fi subiective și lipsite de raționalitate (Donnelly et. al, 1995, p. 158).
- **Planificarea ajută la delegarea autorității** (Kinard, 1988, p. 96) – practica a demonstrat că o parte dintre manageri întâmpină dificultatea de a delega. Acest lucru rezultă în special din cauza faptului că aceștia au senzația că dacă vor distribui sarcini altor persoane, rezultatele nu vor fi la fel de bune, ca în situația în care se ocupă personal de acest lucru. În această situație planificarea întinde o mână de ajutor, determinând managerii să identifice în avans persoanele care sunt perfect capabile să întreprindă diversele sarcini prinse în structura unui plan.
- **Planificarea motivează oamenii** (Kinard, 1988, p. 96) – se cunoaște faptul că angajații, în general lucrează mai mult atunci când aceștia cunosc cu exactitate ce se așteaptă de la ei. Ca atare planificarea permite integrarea obiectivelor personale ale angajaților cu cele ale întreprinderii, atunci când sunt folosite standarde de performanță și sisteme de motivare ale angajaților.
- **Planificarea ajută fluxul comunicațional** (Kinard, 1988, p. 96) – sistemul de comunicare din cadrul multor întreprinderi nu reușește să asigure informațiile necesare deoarece acestea nu fixează cu precizie responsabilitățile individuale. Astfel, prin intermediul planificării se reușește

stabilirea unui cadru general ce are rolul de a asigura angajaților unei întreprinderi informațiile de care aceștia au nevoie și pe care le doresc.

- **Planificarea coordonează eforturile interdepartamentale** (Dyer et. al, 1990, p.120) – acest beneficiu derivă din procesul de coordonare a deciziilor. O decizie nu trebuie luată fără a cunoaște impactul acesteia asupra unei decizii ulterioare. Astfel, dacă o întreprindere nu este supusă unui proces de planificare, mai departe aceasta este forțată să reacționeze la toate evenimentele, care își fac apariția în activitatea de zi cu zi a acesteia. Pe de altă parte, într-o situație opusă, managerii au posibilitatea să se concentreze pe obiectivele, pe care întreprinderea dorește să le atingă precum și asupra acțiunilor efective ce trebuie întreprinse în vederea atingerii acestor obiective. Ca atare, prin utilizarea planificării, indivizii și grupurile de indivizi din cadrul unei întreprinderi sunt supuși unei activități de coordonare mult mai eficientă.
- **Planificarea contribuie la monitorizarea acțiunilor întreprinse** (Kinard, 1988, p. 96) – de cele mai multe ori acțiunile întreprinse sunt evaluate abia după ce acestea au fost consumate. Dacă au fost identificate o serie de greșeli, care au fost realizate, mai departe cauzele pot fi identificate și se pot lua măsuri de prevenire a acestora, pentru a nu se repeta. Astfel, pentru ca procesul de control să fie eficient, toate acțiunile întreprinse trebuie evaluate atât în timpul desfășurării acestora cât și după terminarea lor. În consecință, planificarea are două roluri: să determine ce trebuie făcut și dacă acele lucruri sunt realizate corect.
- **Planificarea sporește încrederea** (Kinard, 1988, p. 96) – un bun proces de planificare, care permite tuturor nivelurilor de conducere să se implice, conduce la sporirea încrederii în întreprindere, deoarece oferă tuturor o perspectivă pe termen lung. Mai exact, acest lucru indică conducerii că are o direcție de urmat, că procesul de luare a deciziilor se află sub control și că întreaga întreprindere se luptă pentru atingerea aceluiași obiective.
- **Planificarea pregătește schimbările la care va fi supusă întreprinderea** (Dyer et. al, 1990, p. 120) – schimbările rapide reprezintă o componentă de bază a societății în care trăim. Printre componentele mediului de marketing

afectate într-o măsură foarte mare de aceste modificări se numără: mediul tehnologic, mediul economic, mediul social precum și mediul politic. Astfel, menținerea pasului cu aceste modificări reprezintă una dintre provocările majore la care poate fi supus un manager. Cu toate acestea, managerii unei întreprinderi au la îndemână o armă puternică cu ajutorul căreia pot face față schimbărilor ce intervin pe parcurs, aceasta nefiind alta decât planificarea. Cu alte cuvinte, managerul care planifică și anticipează efectiv modificările, va avea în cele din urmă un grad de control mai ridicat asupra întreprinderii, decât acela pe care nu îl preocupă anticiparea evenimentelor viitoare. Din acest ultim beneficiu se poate deduce și rolul protectiv al planificării, prin intermediul acesteia întreprinderea reușind să minimizeze riscurile la care ea este supusă. Mai exact, acest lucru este realizat prin reducerea incertitudinilor, ce înconjoară mediul de marketing al unei întreprinderi precum și prin clarificarea consecințelor generate de o serie de acțiuni inițiate de managementul acesteia (Certo, 1983, p. 77).

Ținând cont de cele menționate mai sus, trebuie totuși evidențiat faptul că rolul fundamental al planificării este acela de a ajuta întreprinderea să-și atingă obiectivele stabilite de către aceasta. Astfel se poate spune cu fermitate că toate celelalte roluri nu reprezintă decât elemente derivate din rolul fundamental al planificării.

Dacă planificarea nu este bine realizată în cadrul întreprinderii, trebuie subliniat faptul că aceasta poate prezenta și o serie de limite:

- **Planificarea consumă resurse mari de timp** (Certo, 1983, p. 77) - cel mai des întâlnit dezavantaj al planificării este strâns legat de timpul prea mare alocat pentru realizarea acesteia. Ca atare, managerii trebuie să identifice un echilibru între timpul alocat planificării și cel alocat pentru activitățile de organizare, implementare și control. Cu alte cuvinte, dacă nu reușesc să întreprindă acest lucru se poate întâmpla ca unele activități, care sunt extrem de importante pentru succesul întreprinderii să fie neglijate.
- **Planificarea poate crea rigiditate** (Robbins, 2007, pag. 198) – planificarea determină întreprinderea să stabilească un set de obiective specifice, pe care trebuie să le atingă într-o perioadă de timp stabilită. La momentul în care întreprinderea își stabilește obiectivele, aceasta pleacă de la premisa potrivit

căreia în cadrul mediului său de marketing nu vor interveni modificări pe toată perioada alocată atingerii acestora. Dacă această presupunere se dovedește a fi falsă, atunci managerii se pot confrunta cu o serie de probleme. Managerii care continuă să întreprindă acțiuni în vederea atingerii obiectivelor stabilite în faza inițială s-ar putea să nu facă față mutațiilor survenite în cadrul mediului de marketing. Ca atare, dând dovadă de lipsă de flexibilitate și ignorând modificările survenite în cadrul mediului de marketing, întreprinderea se poate confrunta cu un eșec de proporții.

- **Planificarea se confruntă cu un mediu dinamic** (Robbins, 2007, pag. 198) – întreprinderile din zilele noastre se confruntă cu un mediu plin de dinamism. Mai mult decât atât acesta se poate dovedi a fi haotic și imprevizibil. Chiar și cele mai sofisticate metode și instrumente de planificare s-au dovedit a fi lipsite de acuratețe, atunci când a fost vorba de previziunea viitorului unei întreprinderi. Ca atare, o întreprindere care își desfășoară activitatea într-un astfel de mediu trebuie să de dovadă de foarte multă flexibilitate.
- **Planificarea nu poate înlocui intuiția și creativitatea** (Robbins, 2007, pag. 198) – întreprinderile de succes reprezintă rezultatul unei viziuni inovative. Însă viziunile au tendința de a se formaliza pe măsură ce acestea evoluează. Eforturile de planificare implică o investigare totală a capabilităților și oportunităților întreprinderii, reducând viziunea la nivelul unei rutine programate. Ca atare, această abordare poate conduce la un dezastru pentru întreprindere.
- **Planificarea poate genera decalaje pe piață** (Hamel et. al, 1994, p. 87) – planificarea are tendința de a se concentra pe oportunitățile de afaceri existente la nivelul unei piețe. Ca atare, aceasta de cele mai multe ori nu permite unei întreprinderi să creeze sau să reinventeze o industrie. Mai departe, întreprinderea poate suporta costuri destul de mari de recuperare a decalajului pierdut pe piață, atunci când alți competitori preiau conducerea.
- **Planificarea poate conduce la eșec** (Miller, 1993, p.124) – se știe că succesul generează succes, la rândul său. Cu toate acestea succesul poate aduce eșecul în cadrul unui mediu incert. Planurile de succes pot asigura un

fals simț al securității, generând mai multă încredere în planificarea formală decât este cazul. Mulți manageri nu vor avea de-a face cu elementele neprevăzute decât în momentul în care sunt forțați să facă acest lucru, de către modificările survenite în mediul de marketing. În final acest lucru se poate dovedi a fi prea târziu.

- **Planificarea de sus în jos poate conduce la rezultate negative** (Gomez-Mejia et. al, 2005, p. 206) – abordarea tradițională a planificării spune că aceasta trebuie realizată în cadrul unei întreprinderi de sus în jos. În urma ei conducerea superioară a întreprinderii stabilește o serie de obiective și strategii generale. Mai departe conducerea de la nivelurile inferioare identifică o serie de metode de implementare și planuri operaționale în vederea susținerii obiectivelor și strategiilor stabilite la nivelul organizațional superior. Ca atare, separarea celor care generează planificarea la nivelul organizațional superior de cei de la nivelurile inferioare de conducere, care se ocupă de implementarea ei, poate conduce la dezastru. Acest fapt este întărit de lipsa de adaptare a planificării realizată de conducerea superioară a întreprinderii la nevoile și particularitățile nivelurilor inferioare de conducere. Ca atare, acest tip de mentalitate, prin care planificarea este impusă de sus în jos, fără o consultare în prealabil a factorilor de conducere de la nivelurile inferioare se poate dovedi a fi greșită și costisitoare pentru o întreprindere.

Având în vedere cele menționate până în momentul de față trebuie spus că aceste dezavantaje sunt întâlnite atunci când o întreprindere are de-a face cu o planificare lipsită de flexibilitate. Astfel, întreprinderile din ziua de astăzi pot da dovadă de eficiență și eficacitate în procesul de planificare numai dacă vor lua în calcul un mediu dinamic și plin de incertitudini.

În general dezavantajele planificării rezultă din folosirea incorectă a acesteia. Cu toate acestea se poate spune că avantajele planificării, în general depășesc cu mult dezavantajele.

Concluzii

Deciziile de formulare și implementare a strategiilor, luate la nivel corporativ au în general un caracter conceptual și au tendința de a fi mai puțin concrete decât cele specifice nivelului unităților strategice de afaceri sau nivelului funcțional. De asemenea, deciziile specifice nivelului corporativ se caracterizează prin niveluri ridicate asociate riscului, costurilor și profitului, precum și prin orizonturi de timp mai mari și nevoi ridicate de flexibilitate.

La capătul opus lanțului strategic, mai exact la nivel funcțional, deciziile au un caracter, mai degrabă operațional. Aceste decizii sunt luate periodic și conduc în mod direct la implementarea strategiilor generale formulate la nivel corporativ precum și la nivelul unităților strategice de afaceri.

Ca atare, deciziile specifice nivelului funcțional se întind pe un orizont de timp scurt și implică riscuri și costuri modeste, deoarece acestea depind foarte mult de resursele disponibile. Totodată, deciziile de la nivel funcțional, implică acțiuni, ce nu necesită o cooperare la nivelul întregii întreprinderi. Aceste activități le completează pe cele ale ariilor funcționale, specifice unităților strategice de afaceri și sunt adaptabile acelor activități cu un caracter continuu, astfel că este necesară doar o cooperare minimă pentru o implementare de succes. Deoarece, deciziile de la nivel funcțional au un caracter concret și totodată sunt cuantificabile, acestea primesc o atenție sporită și sunt supuse analizelor de către manageri, chiar dacă potențialul lor, prin prisma profitului este scăzut.

Deciziile luate la nivelul corporativ precum și la nivelul funcțional sunt conectate prin intermediul unui pod de legătură, reprezentat de nivelul unităților strategice de afaceri.

Făcând o comparație între deciziile luate la nivelul unităților strategice de afaceri și cele de la nivelul corporativ, se poate afirma că primele sunt mai puțin costisitoare, implică riscuri mai reduse și prezintă un potențial mai scăzut prin prisma profitabilității. Cu toate acestea, dacă mergem mai departe cu analiza și încercăm să facem o comparație și cu deciziile de la nivel funcțional, trebuie menționat faptul că de data aceasta deciziile de la nivelul unităților strategice de afaceri sunt mai costisitoare, mai riscante dar cu un potențial de profitabilitate mai ridicat.

Sintetizând cele spuse în cadrul acestei lucrări, se ajunge la ideea potrivit căreia nivelul corporativ stabilește direcțiile de acțiune pentru fiecare unitate strategică de afacere, ca parte componentă a portofoliului de afaceri al întreprinderii, iar mai departe fiecare unitate strategică de afacere stabilește direcția de acțiune pentru componentele specifice nivelului funcțional. Cu toate că aceste afirmații sunt valabile pentru unele întreprinderi, în momentul de față este recunoscut faptul că cele trei niveluri strategice interacționează într-un mod dinamic.

Ca atare, se poate spune că așa cum nivelul strategic al unităților strategice de afaceri precum și cel funcțional, pot fi văzute ca fiind impuse sau dirijate de către deciziile luate la nivel corporativ, la fel și nivelul strategic corporativ poate fi văzut ca fiind influențat sau modelat de către deciziile și acțiunile specifice nivelului strategic funcțional și cel al unităților strategice de afaceri (Burnes, 2004, p. 238). Astfel, chiar dacă strategiile stabilite la nivel corporativ au influențe majore asupra nivelului unităților strategice de afaceri și nivelului funcțional, ar fi greșit să presupunem că întotdeauna este vorba de o abordare strategică de sus în jos sau de jos în sus.

În final, o întreprindere care dorește să obțină succesul pe piață nu trebuie să uite faptul că toate cele trei niveluri de planificare trebuie tratate ca fiind interdependente.

Bibliografie

- Beard, D.W. și Dess, G.G.** (1981). Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy, and Firm Performance, *The Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 4, Dec.
- Burnes, B.** (2004). *Managing change: a strategic approach to organizational dynamics*, 4th Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Certo, S.C.** (1983). *Principles of modern management: functions and systems*, 2nd Edition, W. C. Brown, Dubuque.
- Daft, R.L.** (2003). *Management*, 6th Edition, Thomson Publishing, Mason.
- Donnelly, J.H., Gibson, J.L. și Ivancevich, J.M.** (1995) – *Fundamentals of management*, 9th Edition, Irwin, Chicago.

- Dyer, W.G. și Daines, R.H.** (1990). *The challenge of management*, Harcourt Brace Jovanovich, San Diego.
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B. și Cardy, R.L.** (2005). *Management: people, performance, change*, 2nd Edition, McGraw-Hill, Boston.
- Hamel, G. și Prahalad, C.K.** (1994). *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kinard, J.** (1988). *Management*, D. C. Heath and Company, Lexington.
- Miller, D.** (1993). The Architecture of Simplicity, *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 1, January.
- Mintzberg, H.** (2007). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, New York, 1994, citat în Robbins, Stephen P. – *Management*, 9th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Olteanu, V.** (2002). *Management - marketing: o provocare științifică*, Editura Ecomar, București.
- Pearce, J.A. și Robinson, R.B.** (1985) – *Strategic management: strategy formulation and implementation*, 2nd Edition, Irwin, Homewood.
- Robbins, S.P.** (2007). *Management*, 9th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2007.