

MANAGEMENTUL STRATEGIC – CONȚINUT, TRĂSĂTURI, IMPORTANȚĂ

Autor: Denis BOGDAN

Conducător științific: dr. hab. Prof. Univ. Tudor ALCAZ

Universitatea Tehnică a Moldovei

***Abstract:** Managementul strategic reprezintă un ansamblu de decizii și acțiuni care duc la dezvoltarea unei strategii care ajută la realizarea obiectivelor organizației, asigurând realizarea unei formulări atente, a unei implementări corecte și a unei continue evaluări a strategiei. Managementul strategic este modul în care strategii (managerii) determină obiectivele și iau decizii strategice focalizate să asigure în timp cea mai bună congruență posibilă între exigențele mediului înconjurător, ale partenerilor interni și externi și obiectivele conducătorilor organizației.*

***Cuvinte cheie:** management strategic, obiective, organizație, strategie, dezvoltare, etape, avantaje.*

1. Noțiuni generale a managementului strategic

Expresia “management strategic” și-a făcut intrarea oficială în vocabularul managementului în 1973 în cadrul “Primei Conferințe Internaționale asupra Managementului Strategic”, inițiată de teoreticianul american Igor Ansoff la Universitatea Vanderbilt (SUA) [1].

Conform unor reputați specialiști în domeniu, managementul strategic poate fi definit ca procesul prin care conducătorii determină direcția pe termen lung și performanțele organizației, asigurând realizarea unei formulări atente, a unei implementări corecte și a unei continue evaluări a strategiei [1].

Cei mai mulți autori consideră că managementul strategic reprezintă o treaptă distinctă a dezvoltării calitative a managementului, treaptă ce reflectă modificările actuale ale concepției holistice privind relația mediu-organizație și a influenței acesteia asupra teoriei managementului.

Managementul strategic reprezintă în mai multe privințe o îmbogățire a conceptului de planificare strategică. Orice decizie, exceptându-le pe cele operaționale, este evaluată prin prisma consecințelor strategice. Dacă în planificarea strategică, reflexia strategică implică doar mediul înconjurător al organizației, în cazul managementului strategic i se adaugă mediul intern – organizație, cultură, putere. Managementul strategic reflectă imediat orice modificarea generată de un eveniment important deosebit, spre deosebire de planificarea strategică care este neadaptivă la această modificare. În plus, managementul strategic antrenează nu doar direcția generală sau partea superioară a ierarhiei (“top management”), ci și persoanele de la nivelurile inferioare și operaționale, responsabile de implementarea strategiilor. Procesul decizional este relativ descentralizat și diferă de planul de acțiune impus de planificarea într-o schemă rigidă de sus în jos pe cale ierarhică [1]. De mai mulți autori managementul strategic este caracterizat diferit în felul său dar în final având aceeași esență:

”un set de decizii și acțiuni ce conduc la dezvoltarea unei sau unor strategii efective pentru a ajuta la îndeplinirea obiectivelor corporației” (Gloeck, 1980);

”procesul examinării simultane a prezentului și viitorului mediului înconjurător, al formării obiectivelor organizației și a adoptării, implementării și controlării deciziilor focalizate asupra acestor obiective în mediul înconjurător actual și viitor” (Higgins, 1983);

”un mod de conducere al organizației care vizează să asigure o îmbinare strânsă între strategie și operații; aceasta semnifică faptul că toate deciziile operaționale, care nu sunt decât decizii ale conducerii curente, sunt examinate dintr-o perspectivă strategică” (Avenier, 1988);

”un set de decizii și acțiuni ce au ca rezultat formularea și implementarea strategiilor proiectate pentru realizarea obiectivelor unei organizații” (Pearce și Robinson, 1988);

„arta și știința formulării, implementării și evaluării deciziilor funcționale corelate care permit unei organizații să își atingă obiectivele” (David, 1989); [2]

Evoluția managementului strategic începe cu dezvoltarea unei baze operaționale dată de utilizarea unui buget și evoluează în patru faze spre un instrument de construcție pe termen lung:

Faza I. Planificarea financiară de bază se bazează pe utilizarea bugetelor, realizate anual și cu focalizare funcțională, cu scopul asigurării unui control operațional.

Faza II. Planificarea bazată pe previziune utilizează analiza mediului pentru a realiza o alocare statică a resurselor cu un orizont de câțiva ani. Previzionarea este direcționată pentru fundamentarea mai eficientă a unui plan de creștere.

Faza III. Planificarea orientată extern realizează un răspuns activ dat provocărilor unui mediu competițional mai agresiv. Procesul bazat pe o “gândire strategică” constă în construcția unor alternative strategice ce sunt rezultatul unei analize complete a pieței și a concurenței. Flexibilitatea procesului se datorează alocării dinamice a resurselor.

Faza IV. Managementul strategic reprezintă treapta superioară a abordării relației organizație-mediu. Organizația creează viitorul prin dirijarea tuturor resurselor pentru obținerea unui avantaj competițional și realizarea unei flexibilități a structurilor și procedurilor de planificare. Elementul de stabilitate al organizației este constituit dintr-un sistem de valori favorabil abordărilor creative. [3]

Având în vedere aspectele prezentate, consider că managementul strategic reprezintă o nouă formă de management bazată pe strategie, prin care managerii urmăresc să asigure evoluția și performanțele organizației pe termen lung, accentul punându-se pe formularea riguroasă a strategiei, pe implementarea sistemică și eficace și pe evaluarea continuă a acesteia.

2. Etapele managementului strategic

Procesul de management strategic prezintă trei etape:

1. Formularea strategiei ce se caracterizează prin: definirea activității organizației și a viziunii/misiunii acesteia; identificarea oportunităților și amenințărilor externe organizației; determinarea punctelor forte și a celor slabe din interiorul organizației; stabilirea obiectivelor pe termen lung ale organizației (obiectivele strategice); elaborarea unor strategii alternative și alegerea strategiei de urmat.

În mod concret, formularea strategiei poate include: un nou tip de afacere pentru organizație, modul de alocare a resurselor, noi posibilități de extindere și diversificare a activităților organizației, patrunderea pe noi piețe, fuziunile sau riposta în fața amenințărilor venite de la concurență.

Deoarece nici o organizație nu dispune de resurse nelimitate, managerii de strategie trebuie să decidă care dintre strategiile alternative vor aduce cele mai mari beneficii organizației. De regulă, conducerea organizației posedă cea mai bună perspectivă în efortul de înțelegere a complexității deciziilor, în vederea formulării unor strategii de succes. Aceștia beneficiază de autoritatea de a face posibilă implementarea strategiei alese.

2. Implementarea strategiei ce presupune: stabilirea obiectivelor anuale ale organizației; motivarea personalului; alocarea resurselor în vederea executării strategiilor formulate; dezvoltarea unei culturi, politici a organizației în sprijinul realizării strategiei alese; dezvoltarea unei structuri organizaționale eficiente, redirectionarea unor eforturi ale departamentelor funcționale, pregătirea bugetului; dezvoltarea și utilizarea sistemelor informatice ale organizației. Etapa de implementare este deseori numită etapa de acțiune în managementul strategic, fiind cea mai dificil de realizat, pentru că implică disciplina membrilor organizației, a personalului, sacrificiu și loialitate din partea acestora. Succesul acestei etape depinde în mare măsură de

abilitatea managerilor în motivarea salariaților. Activitățile specifice de implementare a strategiilor afectează deopotrivă managerii și personalul. Fiecare compartiment, divizie sau departament al organizației trebuie să răspundă la întrebarea: “Ce trebuie să facem ca să implementăm partea ce ne revine din strategia organizației?”.

3. Evaluarea strategiei

Constituie etapa finală în managementul strategic. Managerii trebuie să cunoască modul în care strategiile sunt implementate. Acest lucru se realizează prin evaluări periodice ale strategiei și prin utilizarea feed-back-ului. Evaluarea strategiei constituie mijlocul prin care aceștia obțin feed-back-ul. Toate strategiile vor suferi modificări ulterioare pentru că factorii externi și interni ai organizației sunt în permanentă schimbare. Există 3 activități fundamentale caracteristice etapei de evaluare etapei de strategie: reevaluarea factorilor interni și externi ce au constituit fundamentul pentru alegerea strategiei curente; măsurarea performanțelor; acțiuni de corectare, ajustare. Într-o organizație de mari dimensiuni, cele 3 etape ale managementului strategic - formularea, implementarea și evaluarea - se regăsesc la fiecare nivel ierarhic. [4]

3. Avantajele și dezavantajele managementului strategic

Avantajele managementului strategic:

- permite adaptarea organizației la modificări rapide ale mediului, anticiparea acestora sau chiar generarea lor;
- generează o direcționare pe termen lung a activității organizației;
- permite o corelare consistentă și coerentă a tuturor activităților organizației;
- oferă un cadru unitar de acțiune la toate nivelurile ierarhice de conducere;
- produce modificări în concepția, atitudinea și acțiunea personalului de conducere;
- implică permanent toți factorii de decizie, de la toate nivelurile;
- organizația capătă o identitate proprie;
- organizația devine mai eficientă.

Exercitarea managementului strategic în cadrul organizației produce adevărate mutații în filosofia, climatul și mecanismele funcționării acesteia, care au efecte deosebit de benefice asupra performanțelor și competitivității ei. Analize temeinice, efectuate pe eșantioane reprezentative de organizații de diferite profiluri, mărimi și condiții economico-financiare, au pus cu claritate în evidență avantajele practicării managementului strategic și modul în care acestea s-au materializat în activitatea organizațiilor respective. Cele mai semnificative avantaje sunt sintetizate în continuare:

Asigură unitatea de concepție și de acțiune la toate nivelurile ierarhice din cadrul organizației. Strategia organizației este reperul esențial în funcție de care se definesc toate celelalte elemente care guvernează funcționarea în continuare a organizației – strategii parțiale, politici, planuri, programe, responsabilități etc. chiar dacă unitățile și subunitățile componente ale organizației au un grad ridicat de autonomie funcțională, strategia de ansamblu a organizației este numitorul comun la care se raportează permanent conducerea și funcționarea acestora. Prin elementele pe care le conține, strategia organizației – stabilită de managementul de vârf al acesteia – oferă baza pentru detalierea elementelor corespondente la nivelul fiecărei unități și subunități, la toate nivelurile de conducere. Concepția unitară la scara organizației și congruența acțiunilor desfășurate în activitatea ei de ansamblu sunt asigurate prin planuri, acestea constituind instrumentul de coordonare și comunicare la dispoziția tuturor cadrelor de conducere din organizație;

Asigură coerența deciziilor strategice ce cele curente și tactice și coordonarea mai bună a tuturor unităților operaționale și funcționale din cadrul organizației;

Contribuie la clarificarea și înțelegerea misiunii și a scopului organizației și, în consecință, la creșterea nivelului de angajare a întregului personal pentru realizarea acestora și a strategiei organizației, la crearea și dezvoltarea unei culturi de organizație, cu rol major în asigurarea unei evoluții performante pe termen lung;

Prin formularea unor strategii explicite, bazate pe luarea în considerație a celor trei dimensiuni prezentate și pe o largă participare, precum și prin îmbinarea strânsă dintre formularea și implementarea strategiei,

contribuie la creșterea motivației angajaților și reducerea rezistenței față de schimbare, prin înțelegerea mai bună de către aceștia a relației performanță-recompensă și, respectiv, prin cunoașterea factorilor limitativi și a alternativelor posibile; crearea unui climat favorabil dezvoltării și ridicării performanțelor organizațiilor, performanțe care, la rândul lor, constituie o importantă premisă și sursă de creștere a potențialului economiilor naționale;

Managementul strategic constituie forma de conducere cea mai bine adaptată pentru anticiparea problemelor viitoare pe care le va avea organizația, a oportunităților și amenințărilor cu care se va confrunta, în condițiile în care, în numeroase domenii de afaceri, viteza schimbărilor se accelerează continuu; [5], [1]

Dezavantajele managementului strategic.

Există însă și organizații care nu folosesc managementul strategic sau în cazul în care este utilizat, acesta nu se bucură de întregul sprijin din partea managementului sau al personalului organizației. Principalele motive pentru care managementul strategic nu este utilizat în diferite organizații sunt următoarele:

O structură de recompensare deficitară, de obicei, când o organizație ajunge să aibă succes urmare a îndeplinirii obiectivelor propuse, sistemul recompensării personalului este de cele mai multe ori deficitar. În cazul eșecului, organizația sigur va sancționa vinovații, în consecință un salariat preferă să nu atragă atenția asupra sa, să fie lipsit de inițiativă în procesul de atingere a unor obiective, decît să fie considerat răspunzător și în consecință, să fie sancționat;

Pierdere de timp, unele organizații consideră procesul de planificare strategică drept pierdere de timp;

Costuri ridicate, politica unor organizații este contrară alocării resurselor proprii pentru procesul de planificare strategică și de implementare a strategiilor elaborate;

Comoditate, de obicei oamenii nu doresc să consume timp, resurse și efort pentru elaborarea unui plan;

Succesul unei organizații, în momentul în care organizația are succes, managementul acesteia consideră că nu mai este nevoie de management strategic. Dar succesul din prezent nu garantează succesul viitor al organizației;

Experiența anterioară, există și cazuri în care o organizație a avut de suferit urmare a unor planificări deficitare, a unui management strategic total inadecvat;

Frica de necunoscut, organizația poate opune rezistență eventualelor schimbări în procesul de implementare al managementului strategic, oamenii de regulă se tem de necunoscut, de capacitatea și abilitățile proprii în a-și asuma noi responsabilități;

Suspiciunea, poate apărea atunci când personalul nu are încredere în conducerea organizației. [2]

Bibliografie

1. A.D.Chandler, *Strategies et Structure de l'Entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 1989.
2. Popa I., *Management strategic*, Editura Economica., Bucuresti, 2004.
3. Dumitrescu, Mihai, *Strategii si Management Strategic*, editura Economica, Bucuresti 2003.
4. Fred R.David, *Strategic Management*, Eight Edition, Prentice Hall, 2000
5. G.J.Miller și W.B.Hildreth(eds), *Handbook of Strategic Management*, Marcel Dekker, New York 1989.