

MANAGEMENTUL STRATEGIC. CONȚINUTUL ȘI MODUL DE FUNDAMENTARE AL ACESTUIA

General - locotenent doctor Ioan SORIN*

Colonel doctor inginer Florinel PREDA *

Abstract

The concept of management is employed in various contexts. Thus, two of the most common are specialized literature on one hand, and business management on the other hand. Starting from them, the aim of this article is to review the basic aspects of the concept of management from the perspective of what strategic management is and on its relevance for the military environment.

1. Abordări conceptuale

Noțiunea de management este utilizată în mai multe accepțiuni în literatura de specialitate și în practica de afaceri. În abordarea conceptuală a managementului firmei, trebuie avut în vedere atât aspectul teoretic, cât și cel practic; cu alte cuvinte, managementul trebuie abordat, pe de o parte, ca știință, și pe de altă parte, ca artă, ca o activitate practică socială.

Astfel, în concepția lui P. Drucker *“Managementul este mai repede practică decât știință sau profesie, deși conține elemente din ambele”*.

Cunoscuta publicație Larousse definește managementul ca *“știința tehnicilor de conducere și gestiune a întreprinderii”*.

Unii specialiști români consideră că *“managementul firmelor rezidă în studierea proceselor și relațiilor de management din cadrul lor, în vederea descoperirii legităților și principiilor care le guvernează, a conceperii de noi sisteme, metode, tehnici și modalități de conducere, de natură să asigure ridicarea eficienței”*. Alți autori definesc managementul ca un *“mod de a*

* Statul Major General

conduce și a gestiona rațional o organizație, de a organiza activități, de a stabili scopuri și obiective, de a construi strategii”.

În sfârșit, astăzi, prin management, se înțelege și activitatea echipei manageriale a firmei, prin care se pun în practică funcțiile managementului: previziune, organizare, comandă-decizie, coordonare, control-reglare-evaluare rezultate.

Noul concept, cel de management strategic, a intrat în vocabularul managementului în a doua jumătate a anilor 1990, cu ocazia primei conferințe internaționale dedicate managementului, inițiată de profesorul Igor Ansiff, în cadrul Universității Vanderbilt.

Definirea conținutului a suscitat interesul specialistilor, fiind necesară clarificarea vechiului termen de planificare strategică. Astfel:

- Ansoff – 1965 – „managementul strategic este un mod de gestiune a firmei cu asigurarea unei legături strânse între strategie și producție”.
- David – „arta și știința formulării implementării și evaluării deciziilor funcționale corelate care permit unei organizații să își atingă obiectivele”.
- Băcanu – „se poate defini managementul strategic ca fiind procesul managerial de formulare și implementare a unei strategii”.
- Constantinescu – „managementul strategic este definit ca fiind procesul prin care managerii stabilesc direcții pe termen lung ale organizației, stabilesc obiective de performanță specifice, elaborează strategii pentru atingerea acestor obiective și întreprind măsuri pentru executarea planului de acțiune ales”.

Managementul strategic reprezintă un proces dinamic de aliniere a strategiilor, performanțelor și rezultatelor, aplicabil oricărui domeniu de activitate. Managementul strategic presupune combinația a patru elemente: oameni (resursa umană), leadership,

tehnologii și procese. Necunoscutul și impervizibilul, care își fac apariția tot mai frecvent, impun utilizarea strategiilor în lupta cu acestea.

Înțelegerea proceselor managementului strategic implică înțelegerea conceptelor de bază:

- Filosofia managerială;
- Misiunea organizației;
- Strategia organizației;

Termenul de strategie a intrat în vocabularul militar uzual și, pe măsură ce societatea a evoluat, o serie de concepte și idei politico-militare au format un corp coerent de principii strategice. Strategii folosite de armata greacă le găsim acum transpuse în plan economic, în strategia unor mari corporații, combinate, evident, cu elemente tehnice și științifice actuale. De fapt, conceptul și teoria referitoare la strategia de afaceri s-au dezvoltat prin compararea continuă a acestora cu strategia militară.

2. Managementul strategic

Termenul “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).

Asupra a ceea ce definește acest concept au existat și există încă numeroase discuții, neputându-se ajunge la o unanimitate a părerilor. Unii autori nu au renunțat la ceea ce se numea planificare strategică, concepută ca activitate integrantă în funcția de previziune a managementului. Alții consideră ca cele două concepte au aceeași semnificație. Cei mai mulți consideră însă că managementul strategic reprezintă o treaptă distinctă a dezvoltării calitative a managementului, treaptă ce reflectă modificările actuale ale concepției privind relația mediu-organizație și a influenței acesteia asupra teoriei managementului.

Se mai consideră că diferența planificare strategică-management strategic apare în conținut, mod de operare și implicații, ca trecere de la simplu la complex.

Trecerea de la planificarea pe termen lung la cea strategică și apoi la cea specifică managementului strategic marchează, practic, și evoluția treptată a unei firme către practicarea acestei forme de conducere previzională.

3. Prezentarea modelului de management strategic

În literatura de specialitate consacrată managementului strategic nu există o viziune unitară a autorilor cu privire la succesiunea acțiunilor care dau conținut procesului de management strategic și nici cu privire la etapizarea acestuia. Cu toate acestea, viziunile specialiștilor respectă logica unitară a desfășurării unei suite de acțiuni care debutează cu analiza mediului concurențial în care operează firma și stabilirea misiunii strategice a acesteia și se încheie cu evaluarea performanțelor realizate în urma aplicării strategiei și efectuarea în cadrul ei a corecțiilor necesare.

O asemenea structură de bază a procesului este adoptată în majoritatea firmelor care practică managementul strategic. Diferențe sesizabile apar însă în ceea ce privește gradul de formalizare a procesului și ale implicării diferitelor niveluri manageriale în conceperea și detalierea elementelor componente.

Este evident faptul că formalizarea procesului managementului strategic, respectiv a deciziilor și acțiunilor pe care le presupune, constituie o premisă favorizantă pentru reușita procesului respectiv întrucât îi asigură un cadru organizat, riguros și unitar de realizare. Atingerea unui grad ridicat de

formalizare nu se realizează dintr-o dată ci treptat, pe măsura evoluției și consolidării organizării ei.

4. Conținutul și caracteristicile modelului de management strategic

Modelul de management strategic reprezintă un proces complex, de prefigurare a viitorului acesteia, a evoluției sale pe termen mediu și lung, proces în cadrul căruia formularea strategiei, implementarea, evaluarea și controlul său permanent se îmbină și se completează reciproc, într-un flux continuu, dinamic și iterativ. El presupune abordarea coerentă a factorilor externi și interni ce au sau pot avea incidență asupra firmei, îi pot influența performanța și existența și, pornind de aici, elaborarea și implementarea de strategii riguroase și explicite care să permită firmei să facă față cu succes schimbărilor susceptibile a se produce în mediul înconjurător, să se adapteze pentru a supraviețui și a se dezvolta.

Putem identifica câteva etape majore ale modelului procesului de management strategic:

- Premisele modelului de management strategic
- Fundamentarea modelului de management strategic,
- Elaborarea modelului de management strategic;
- Implementarea modelului de management strategic;
- Evaluarea și controlul performanțelor modelului de management strategic.

5. Fundamentarea modelului de management strategic

În cadrul acestei etape este necesară precizarea a două categorii de aspecte:

- a) Premisele, în funcție de care se elaborează modelul de management strategic.

Specialiștii recomandă în acest sens luarea în considerare a următoarelor premise:

- Alegerea strategiei în funcție de situația firmei pe piață;
 - Luarea în considerare a naturii și vârstei industriei;
 - Evidențierea principalilor stakeholderi implicați și interesați în eficientizarea firmei (salariați, acționari, manageri, clienți, autorități de supraveghere etc.);
 - Asigurarea continuității procesului strategic;
- b) Viziunea sistemică a fazei ciclului de viață în care se află firma și influența sa asupra mediului său ambiant.

6. Elaborarea strategiei

Procesul de planificare are ca punct de plecare misiunea organizației, respectiv motivul fundamental al existenței acesteia. Declarația misiunii organizației este o declarație privind scopul sau sfera de acțiune pe care și-o propune organizația și care o distinge de celelalte organizații de același tip.

Rolul misiunii întreprinderii constă în:

- Să asigure consensul în cadrul organizației asupra scopurilor urmărite;
- Să furnizeze un fundament pentru motivarea folosirii resurselor, într-un anumit mod;
- Să dezvolte o concepție pentru alocarea resurselor firmei;
- Să stabilească un climat, o armonie generală a organizației;
- Să servească ca un punct focal celor ce se pot identifica cu scopurile și direcțiile de acțiune ale firmei și să-i împiedice să o facă pe cei care nu sunt capabili;
- Să faciliteze reflectarea obiectivelor în mecanismul organizațional al firmei;
- Să formuleze țelurile generale ale organizației referitoare la costuri, perioade și rezultate, care să poată fi controlate.

În unele organizații, declarația misiunii firmei ia forma unui document scris; în altele, aceasta e înțeleasă în mod implicit. În cel de-al doilea caz există însă pericolul ca membrii organizației să perceapă în mod diferit semnificația acesteia.

8. Implementarea strategiei

Factorii de succes ai implementării planului strategic sunt prezentați sugestiv în figura nr. 1 sub forma elementelor unei piramide. Dacă una dintre aceste elemente prezintă deficiențe, atunci eficiența implementării planului strategic va fi afectată.

Resursele umane: au fost amplasate la baza piramidei în intenția de a sugera că angajații reprezintă fundamentul oricărei acțiuni, în cadrul unei organizații.

Managerului responsabil cu implementarea planului strategic îi revine responsabilitatea tratării unei serii de probleme legate de resursele umane. Acestea includ, printre altele, comunicarea cu angajații, formarea echipelor, managementul și soluționarea conflictelor, motivarea angajaților, etc.

Cultura: punerea de acord a culturii firmei cu cerințele implementării strategiei este o condiție esențială pentru succesul acesteia din urmă. Posibilitățile de realizare a unei schimbări rapide de cultură sunt puternic influențate de dimensiunea și complexitatea firmei, precum și de omogenitatea ei culturală, prin aceasta înțelegându-se măsura în care valorile

și credințele sunt clar și unitar împartășite în cadrul firmei, măsură reflectată îndeosebi de modelele comportamentale ale membrilor acesteia.

Organizarea: în cadrul unei organizații trebuie să se stabilească în mod clar care sunt sarcinile, responsabilitatea și autoritatea fiecărui membru al organizației. În ceea ce privește managerii responsabili cu implementarea planului strategic, două aspecte trebuie analizate. Unul dintre acestea se referă la capacitatea managerului de a transmite subordonaților sarcini și de a le solicita îndeplinirea lor. De cele mai multe ori, managerii trebuie să apeleze la “manipulare” pentru a-i determina pe angajați să-și îndeplinească sarcinile. Cel de-al doilea tip de autoritate se referă la capacitatea de a adopta decizii de alocare a resurselor. Aceasta este principala problemă a multor manageri, în special când este vorba de decizii legate de cheltuieli pentru care trebuie să solicite acordul nivelului ierarhic superior.

9. Controlul strategic și evaluarea strategiei

Dacă în operaționalizarea planurilor strategice trebuie să se țină seama de o varietate de factori de influență, ulterior managerii trebuie să fie capabili să supravegheze progresul înregistrat. Ei pot realiza acest lucru prin intermediul controlului strategic. Acesta presupune supravegherea factorilor care pot influența viabilitatea planurilor strategice, evaluarea efectelor acțiunilor strategice ale firmei și obținerea certitudinii că planurile strategice sunt puse în aplicare conform celor stabilite.

Instituirea unui control strategic include proiectarea unui sistem informațional care să reflecte atât modul de realizare a planurilor strategice, cât și efectele lor. Un astfel de sistem trebuie să permită managerilor să facă modificări în implementarea planurilor strategice, atunci când acest lucru este necesar.

Etapa de evaluare și control strategic încheie procesul de realizare și aplicare a strategiei. Evaluarea strategiei presupune măsurarea performanțelor companiei, în timp ce controlul implică compararea rezultatelor previzionate cu cele obținute.

Dezvoltarea unui sistem de evaluare și control strategic în cadrul firmei este impusă, în primul rând, de condițiile în care aceasta își desfășoară activitatea și de modificarea continuă a acestora. Scopul acestui proces este de a monitoriza și evalua diferențele existente între obiectivele și performanțele firmei și de a ghida sau corecta metodele și tehnicile de aplicare a strategiei în concordanță cu modificările mediului extern.

Evaluarea și controlul strategic redefinesc și detaliază strategiile companiei, acest proces permițând managerilor aflați la niveluri inferioare în structura societății să înțeleagă modul în care trebuie să acționeze.

În următorul slide sunt prezentate etapele procesului de evaluare și control. Potrivit prezentării, după adoptarea planurilor și standardelor

strategice, se trece la identificarea performanțelor strategice. Evaluarea și controlul strategiei se finalizează cu corectarea, ghidarea și modificarea planurilor și standardelor strategice. Prin acest proces se urmărește atenționarea managerilor firmei sau ai unității strategice de afaceri asupra problemelor potențiale aferente aplicării și urmării strategiei înainte ca acestea să intre într-un stadiu de dezvoltare în care să nu mai poată fi controlate.

BIBLIOGRAFIE

1. Strategia de securitate națională a României, Bucuresti
2. Corneliu RUSU, Management Strategic, Ed. All Beck, București, 1999
3. Gl. Lt .dr. Sorin IOAN, Aspecte ale ofertei României la efortul comun al Alianței, Bucuresti, 2002
4. Alexandra SARCINSCHI, Dezvoltarea componentei civile a organizațiilor internaționale de securitate. Consecințe asupra armatei României, Bucuresti, 2002
5. Gl. mr. Nicolae DOHOTARIU, continuarea procesului de reformă a organismului militar-condiție pentru realizarea comoatibilității structurale și actionale cu alianța NORD ATLANTICA BUCURESTI, 2002
6. Ana Maria UNGUREANU, Managementul strategic in societatea de asigurare – reasigurare, București, 2006
7. 7 Carta Albă a Securității și Apărării Naționale, București, 2004