

Caracteristicile managementului strategic

Managementul strategic – proces decizional complex

Deciziile adoptate și aplicate în cadrul unei firme pot fi grupate în trei categorii:

- **Deciziile operaționale** au ca scop obținerea maximului de profit din exploatarea curentă; fixarea prețurilor, nivelul stocurilor, volumul producției sau cel al desfacerilor sunt câteva dintre acestea.

Respectivele decizii se caracterizează prin faptul că sunt numeroase, cotidiene și repetitive, privesc în general subsisteme ale firmei și au în general efecte pe termen scurt. Deciziile operaționale pot fi descentralizate și delegate datorită nivelului de risc și de incertitudine limitat.

- **Deciziile tactice** sunt, în principiu, mai rare decât precedentele și constituie hotărâri de excepție, dificil de prevăzut, de organizat și de modelat, bazându-se pe identificarea unor ecarturi între obiective și previziuni pe de o parte și realizările efective, pe de altă parte: decizii de corecție a calității produselor, a termenelor de livrare, a procentului de absenteism etc.
- **Deciziile strategice** privesc produsele și piața pe care firma și le-a ales, obiectivele sale majore: expansiune, diversificare etc. Ele se situează la interfața dintre firmă și mediu și privesc evoluția firmei pe termen lung.

Deciziile strategice reprezintă „produsele” cele mai importante ale actului managerial, constituind responsabilitatea profundă și finală (ce nu poate fi delegată) a managerului general. Ele sunt adoptate în condiții de incertitudine (sistemul de informații intern și extern, cantitativ și calitativ al acestora se referă la un viitor incert) și de un risc întotdeauna ridicat (pun în joc viitorul și soarta firmei); alegerea unei strategii este o decizie unică, prin care managerul alege drumul pe care îl va parcurge firma. O problemă decizională complexă comportă,

în accepțiunea lui Steinbruner¹, trei caracteristici esențiale:

& două sau mai multe valori sau variabile sunt afectate de decizie, acestea fiind cel mai adesea antagoniste;

& situația decizională este învăluită în incertitudine;

& puterea de decizie este repartizată între mai mulți actori, indivizi și unități organizatorice.

Decizia strategică răspunde perfect acestei definiții; ea este luată cel mai adesea de mai multe persoane, pe baza unui număr important de variabile și privește un viitor incert și complex.

Elaborarea deciziilor strategice se realizează cu ajutorul **modelelor decizionale**.

În această categorie se încadrează modelul elaborat de **T. J. McNichols**². Conform acestui model, orice decizie strategică se analizează după un demers decizional ce comportă patru faze esențiale:

1. **diagnosticul strategic al întreprinderii și al mediului său** (analizele tradiționale, interne și externe);
2. **decizia strategică** - care presupune definirea obiectivelor strategice ale întreprinderii înainte de a evidenția alegerea mijloacelor, adică a strategiilor pentru atingerea acestora. Din ce în ce mai des, decizia strategică se analizează la două niveluri: întreprinderea în ansamblul său (strategie globală) și diferitele segmente strategice care o compun (strategie de portofoliu);
3. **punerea în practică a deciziei** corespunde alegerii definirii și punerii în aplicare a principalelor sisteme de gestiune care fac strategia să treacă din stadiul de dorință la stadiul de acțiune de zi cu zi în întreprindere și la toate nivelurile acesteia. Între aceste sisteme de gestiune se află sistemul de planificare strategică care evoluează apoi în planificare strategică;
4. **faza de control și reformulare**.

¹ J. D. Steinbruner, *The Cybernetic Theory of Decision, New Dimension of Political Analysis*, Princeton University Press, 1974

² T. J. McNichols, *Executive Policy and Strategic Planning*, McGraw-Hill, 1977

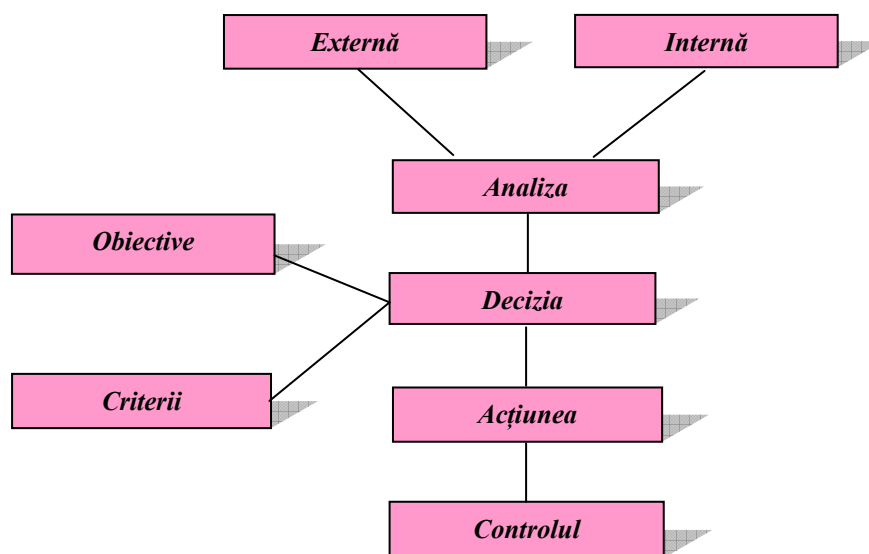


Figura 1 Demersul decizional

Un alt model dinamic pentru procesul decizional strategic a fost conceput de **profesorul Ovidiu Nicolescu**. La baza modelului conceput se află structurarea procesului decizional în următoarele cinci etape¹:

1. **Identificarea și definirea problemei** constituie primul pas în elaborarea deciziilor strategice. În această etapă este necesară determinarea gradului de noutate al problemei, operație de natură să indice în ce măsură experiența și procedeele anterioare sunt folosite și direcțiile în care trebuie depuse eforturi de completare a cunoștințelor și metodelor de lucru.
2. **Stabilirea alternativelor sau variantelor decizionale**, a modalităților de realizare a obiectivului. În acest scop, se face apel atât la experiența proprie, cât și la cea a altor factori de decizie în atingerea unor obiective asemănătoare. De asemenea, se utilizează și diverse tehnici de recoltare a ideilor noi, cum ar fi: sinectica, brainstormingul, tehnica Delphi etc., având în vedere că creativitatea tinde să joace un rol crescând în luarea deciziei.
3. **Stabilirea obiectivului și cunoașterea cursurilor posibile de realizare** creează condițiile **alegerii celui mai convenabil dintre ele, adică a deciziei**. În prealabil trebuie stabilite criteriile de evaluare care, cel mai adesea, se referă la profit, costuri, productivitate, calitatea produselor, posibilitățile de export etc., iar pe baza acestora se selectează apoi

cursurile de realizare a obiectivului. Situația ideală este aceea când procesul se poate desfășura utilizând modele matematice, care facilitează alegerea soluției optime. De asemenea, complexitatea luării deciziilor în condițiile actuale cere folosirea modalităților participative de luare a deciziei.

4. Procesul decizional continuă cu trecerea la **aplicarea deciziei**. Această etapă trebuie pregătită cu foarte multă atenție, luându-se în prealabil un ansamblu de măsuri, sistematizate sub forma unui plan de acțiune. O atenție deosebită este indicat a se acorda pregătirii climatului psiho-social, în special în cazul deciziilor care antrenează schimbări radicale în activitățile societății comerciale sau ale regiei autonome.
5. Procesul decizional nu se termină o dată cu aplicarea deciziei, ci continuă cu **evaluarea rezultatelor obținute**. În această etapă se determină măsura în care obiectivele fixate au fost îndeplinite, cauzele care au generat eventualele abateri, factorii imprevizibili care și-au pus amprenta asupra lor. Se reexaminează critic modul de desfășurare a etapelor precedente, desprinzând corecturile și perfecționările metodologice necesare în viitor, luând decizii conexe vizând integrarea abaterilor justificate de la obiectivele și decizia stabilită.

¹ O. Nicolescu, I. Verboncu, *Management*, București, Editura Economică, 1999

În activitatea practică de luare a deciziilor, operațiile corespunzătoare diferitelor etape nu sunt strict delimitate, ordinea lor nu este rigidă. Încadrarea în succesiunea

rațională a operațiilor decizionale nu trebuie transformată într-un obiectiv în sine, care să fie urmărit cu orice preț. (vezi figura 2 Model strategic normativ).

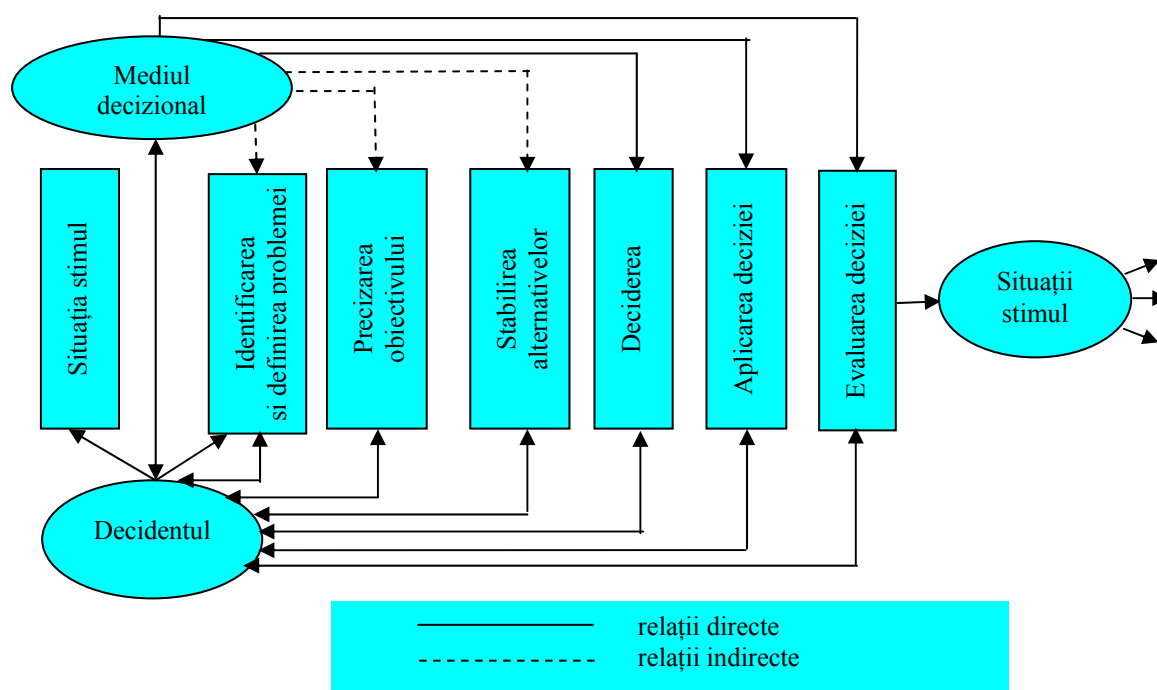


Figura 2 Model strategic normativ
(sursa: O. Nicolescu, I. Verboncu, op. cit., pag. 216)

Caracterul dinamic, continuu și interactiv al managementului strategic

Demersul strategic nu este un proces liniar, de formulare a strategiei și apoi de implementare a acesteia, ci un proces **iterativ**, ce presupune revizuirea, actualizarea și adaptarea permanentă a deciziilor ce vizează viitorul întreprinderii (strategia de ansamblu a întreprinderii sau strategiile parțiale) în funcție de evenimentele majore (interne sau externe organizației) ce apar pe parcurs și care nu au fost sau nu au putut fi avute în vedere în momentul formulării marilor opțiuni strategice, ele rămânând totuși coerente cu obiectivele generale ale întreprinderii și cu misiunea acesteia.

Întregul demers strategic, procesul de management strategic în general, are un **caracter dinamic și continuu**, în sensul în care formularea strategiei, implementarea și actualizarea se realizează într-un flux permanent, în timpul căruia strategiile sunt modificate și adaptate noilor situații, făcând loc creativității și luării în considerație a realității umane, culturale și organizaționale, a schimbărilor imprevizibile din mediul înconjurător.

În majoritatea cazurilor, revederile vor consta în mici modificări. Uneori pot apărea însă modificări mai importante în mediu sau în diferitele componente ale procesului de management strategic, care necesită schimbări

în celelalte componente. O schimbare în economie, de pildă, poate reprezenta o oportunitate majoră și implică o schimbare în obiective și strategie. Un eșec în realizarea obiectivelor anuale poate determina o schimbare în misiunea firmei, iar modificarea strategică determină găsirea unor modalități noi de implementare ce trebuie reținute etc. Mai mult, între diferitele componente ale managementului strategic există puternice influențări, intercondiționări reciproce și conexiuni inverse, care fac ca limitele dintre ele să fie uneori greu de distins în activitatea practică. Așa, de exemplu, stabilirea misiunii se nuanțează prin fixarea obiectivelor, iar acestea, la rândul lor, sunt nuanțate și/sau modificate în urma analizei diagnostic a mediului intern și extern ș.a.m.d.

Atâta timp cât întreprinderea este rareori în măsură să identifice toate evenimentele ce este posibil să se producă în mediul său, iar acestea nu apar după o regulă prestabilită, schimbările sunt normale și de așteptat. Drept urmare, întregul proces de management strategic presupune înaintări și întoarceri, modificări și adaptări continue, care fac ca el să nu se sfârșească practic niciodată. Această logică în cascadă a schimbării demonstrează *logica demersului strategic: a analiza în mod dinamic evoluția diferitelor medii în raport cu celelalte, a identifica consecințele asupra întreprinderii și a lua decizii care îi permit urmarea celui mai bun drum în pofida schimbărilor. Ea antrenează formularea de două ecuații strategice fundamentale:*

- ☆ orice schimbare în mediu trebuie să se traducă printr-o schimbare sau o adaptare a strategiei sale. Dacă ea nu respectă această regulă, firma își asumă riscul de a dispărea;
- ☆ orice schimbare sau viraj strategic trebuie să se traducă apoi în întreprindere printr-o adaptare a structurii sale, a modurilor sale de funcționare internă.

Dorința de a stăpâni schimbarea necesită, la rândul său, nu numai conștientizarea apariției unui eveniment sau a altuia, ci și existența mijloacelor care să asigure sesizarea și studierea lor, pentru a permite luarea rapidă a unor măsuri adecvate și folosirea acestora în profitul întreprinderii. Este deci fundamental de a concepe procese de informare în cadrul întreprinderii și la nivelul conducerii strategice, de a institui un *sistem de "veghe" strategică* - ce constă în supravegherea constantă atât a mediului extern al întreprinderii, cât și a celui intern, în detectarea și sesizarea "semnalelor slabe" ale acestora, în integrarea și difuzarea informațiilor - și, desigur, de a dezvolta instrumentele și tehnicile de prelucrare a informațiilor care să permită construirea de modele și scenarii ale evoluțiilor posibile, oferind astfel întreprinderii posibilitatea de a reacționa în timp real și cu o flexibilitate sporită la schimbare.

Această exigență a creării și dezvoltării unui potențial de adaptare la specificul mediului său de existență și acțiune pare să conducă întreprinderea la o serie de inovații, îndeosebi în domeniul socio-organizațional, care se traduc, în principal, printr-o nouă partajare a puterii formale în materie de decizie strategică. Drept urmare, noile concepții privind managementul strategic pun accent pe necesitatea descentralizării reflecției strategice în ansamblul structurii organizaționale. Managementul strategic nu mai apare, deci, ca un flux unidirecțional de obiective, strategii și parametri decizionali de la nivelul managerilor corporației către managerii de afaceri sau funcționari, ci ca un **proces interactiv**, de natură să stimuleze inputul de la persoanele creatoare, calificate și bine informate din întreaga firmă, managerii de la toate nivelurile ierarhice, dar și alți specialiști, având multiple oportunități de a participa, în variate forme, la diferitele faze ale procesului.

Un astfel de sistem participativ (întâlnit îndeosebi în managementul întreprinderilor japoneze), bazat pe o largă informare și consultare a personalului, are mai multe **efecte pozitive**, și anume: reduce riscurile cognitive ale decidenților (experiența și părerea acestora fiind corectate de diversitatea punctelor de vedere); elimină fenomenele de rezistență la schimbare care apar, de regulă, când aceasta se impune unor persoane care nu au contribuit la definirea ei; permite punerea rapidă în evidență a constrângerilor culturale existente, precum și a efortului de formare necesar pentru a le surmonta; dezvoltă într-un mod complet motivarea și mobilizarea potențialului creativ al întreprinderii etc.

Caracterul prospectiv al managementului strategic

Managementul strategic reprezintă o *încercare de armonizare între mediul extern al întreprinderii* (economic, competitiv, politic, tehnologic etc.) și *mediul intern al acesteia* (structură, resurse, climat și cultură, sisteme de putere și stil de management ș.a.) printr-o monitorizare continuă a evenimentelor și tendințelor interne și externe.

Drept urmare, în formularea opțiunilor strategice, conducerea întreprinderii trebuie să analizeze și să țină cont de amenințările și oportunitățile prezente și viitoare ale mediului înconjurător, precum și de potențialul intern al întreprinderii, de forțele și slăbiciunile sale, de posibilele avantaje competitive în raport cu ceilalți concurenți, toate acestea determinându-i capacitatea de acțiune, de adaptare și răspuns la provocările mediului. În același timp, trebuie avut în vedere faptul că un eveniment sau o schimbare din mediu sunt, adesea, purtătoare atât de oportunități, cât și de amenințări potențiale și că, de regulă, nici o oportunitate nu este total scutită de riscuri. În plus, oportunitățile sesizate sau nesesizate de întreprindere pot fi preluate de concurenți și transformate în oportunități reale. De aceea, întreprinderea, managerii acesteia, trebuie să aibă capacitatea să sesizeze din timp și să anticipeze oportunitățile și amenințările, să compare cu atenție riscurile și avantajele asociate acestora și să încerce să profite de oportunități atâta timp cât ele sunt adecvate, știut fiind că acestea înregistrează un declin în timp, iar o idee al cărei timp nu a sosit încă nu este o oportunitate reală. Totodată, atenția trebuie să se concentreze asupra întăririi forțelor și reducerii slăbiciunilor întreprinderii, pentru a mări capacitatea sa de reacție și de influență asupra a ceea ce se întâmplă.

„Filozofia” exprimată de managementul strategic constă, în fapt, în capacitatea întreprinderii de a se mobiliza și strădui să aibă o *atitudine proactivă (anticipativă)* și nu doar reactivă *față de schimbările mediului înconjurător*, în prefigurarea viitorului său ea trebuind să încerce, în mod sistematic, să fructifice oportunitățile și să exploateze constrângerile, astfel încât să le transforme în oportunități și să le folosească pentru obținerea unui avantaj competitiv durabil pe piață. Această atitudine permite întreprinderii să inițieze schimbări, să influențeze mediul său (mai degrabă decât să răspundă la modificările acestuia) și, deci, să exercite un control mai mare asupra propriului său destin, creând o oportunitate și un avantaj durabil pentru sine și, în același timp, o amenințare pentru concurență, pe care o forțează să reacționeze¹.

Rezultă, așadar, că în procesul managementului strategic un rol important revine prospectării.

Prospectarea permite imaginarea pe termen lung a diferitelor ansambluri de ipoteze, a diverselor axe de evoluție posibile sau probabile, care vor fi tot atâtea scenarii ale viitorului. După inițiatorul său, G. Berger, „*prospectarea nu este nici o doctrină, nici un sistem, ci*

¹ Exemplul firmelor americane și japoneze, îndeosebi al celor multinaționale, este elocvent în acest sens.

Management

o reflecție asupra viitorului care se aplică descriind structurile cele mai generale și care caută să degajeze o vedere globală a evoluției lumii viitoare, în plină schimbare sub influența diverselor cauze specifice: economice, sociale, științifice și tehnice²”.

Pentru a fi eficace, prospectarea are la bază, după G. Berger, cinci condiții: să vadă cât mai departe, să vadă într-un orizont cât mai larg, să analizeze în profunzime, să-și asume riscuri și să privilegieze omul. Având la bază o viziune globală a fenomenelor și mai ales a interdependenței crescute între acestea, prospectarea, permite definirea situațiilor generale cu un anumit grad de certitudine. Ea trebuie să facă apel la o analiză în profunzime a factorilor și relațiilor, fără să privilegieze metodele tradiționale cum ar fi: căutarea de analogii sau extrapolarea situației prezente. Această metodă presupune că viitorul nu va fi neapărat imaginea prezentului, ceea ce poate antrena decizii diferite de cele luate la termen scurt. Prospectarea pleacă de fapt de la ideea că viitorul este nesigur, dar că el este motivul esențial de a fi al prezentului. Ea are la bază o viziune globală și sistematică a fenomenelor, utilizează variabile calitative, imaginând relații dinamice între acestea în cadrul unor structuri care pot evolua.

Pe plan operațional, mai multe metode au fost puse la punct pentru a analiza în mod prospectiv evoluția mediului unei întreprinderi. Dintre acestea cea mai folosită este *metoda scenariilor*. Un scenariu este un sistem coerent de ipoteze, reprezentând o situație viitoare și descriind calea de urmat care ne va permite să ajungem la ea. Această metodă constă în a imagina mai multe scenarii ale viitorului, un scenariu central, cel mai probabil și scenarii alternative (optimiste și pesimiste, de exemplu).

Este important să precizăm că obiectivul căutat nu este acela de a defini scenariul exact și sigur care va fi valabil peste 25 ani în raport cu un subiect (de exemplu, transportul aerian sau autoturismele), sarcină în zadar și iluzorie. Căutarea de scenarii constă în a imagina două sau mai multe reprezentări posibile ale stării problemei, așa cum ar putea ea să fie peste 20 sau 25 de ani și mai ales în

a imagina căi posibile de evoluția pentru a ajunge la această situație.

Meoda Delphi este cea mai cunoscută și cea mai frecvent utilizată pentru a imagina diferitele scenarii posibile în raport cu o problemă dată. Ea constă în a selecționa un anumit număr de experți și a colecta sistematic părerile lor. Aceștia nu trebuie niciodată să se întâlnească ca să nu se influențeze mutual, trebuind ca ei să-și formuleze în scris părerile despre subiectul care le-a fost dat. Răspunsurile sunt apoi analizate în paralel pentru a identifica punctele de convergență și divergență și, pe baza acestora, sunt puse noi întrebări aceluiași experți și, din nou, răspunsurile lor sunt analizate în același mod. Astfel se permite obținerea unor răspunsuri asupra câtorva scenarii de bază. O variantă a acestei metode permite reunirea experților, pentru a dezbate întrebările în grup înainte de a începe lucrul individual. Ea este mai puțin utilizată de anumiți experți, din cauza influenței pe care unii experți o pot avea asupra celorlalți.

Lector univ. dr. Ion POPA

Bibliografie

- | | | |
|---|-------------------------------|---|
| 1 | NICOLESCU, O.
VERBONCU, I. | <i>Metodologii manageriale</i> ,
București, Editura Tribuna
Economică, 2002 |
| 2 | NICOLESCU, O.
(coord.) | <i>Strategii manageriale de
firmă</i> , București, Editura
Economică, 1998 |
| 3 | POPA, I. | <i>Management strategic</i> ,
București, Editura
Economică, 2004 |
| 4 | RUSSU, C. | <i>Management strategic</i> ,
București, Editura All
Beck, 2000 |

² G. Berger, *Le Grad Larousse Encyclopedique*, Tome 8, Librairie Larousse