



MINISTERUL DEZVOLTĂRII ECONOMICE
ȘI DIGITALIZĂRII AL REPUBLICII MOLDOVA



PROGRAMUL DE EDUCAȚIE ANTREPRENORIALĂ

COMPONENTA III EXTINDEREA ȘI INTERNAȚIONALIZAREA AFACERII

SUPORT DE CURS

**Modul: MANAGEMENTUL STRATEGIC
ȘI ELABORAREA STRATEGIILOR
DE DEZVOLTARE A COMPANIEI**

Managementul strategic: concept, rol, obiective

Managementul strategic se ocupă de gestionarea Strategiei. O astfel de definiție la limita simplismului n-ar fi relevantă decât în contextul unei definiții a ceea ce înseamnă Strategia. Motiv pentru care sunt menționate două definiții dintre cele mai precise și concise ale Strategiei, care au fost furnizate de lideri ai gândirii strategice, cu largă recunoaștere internațională.

Prima definiție a Strategiei este datorată Prof. Michael Porter și Prof. Jan Rivkin, de la Harvard Business School

”Strategia este un set integrat de opțiuni care poziționează organizația, într-un anumit domeniu, pentru a obține rezultate superioare pe termen lung.”

A doua definiție a Strategiei este datorată Prof. Richard Rumelt, de la UCLA Anderson School of Management

”Strategia este un set coerent de politici și acțiuni proiectate pentru a depăși cele mai importante provocări cu care se confruntă organizația.”

Conceptul de management strategic a apărut în vocabularul managementului, în 1973, în cadrul primei conferințe asupra managementului strategic organizată de I. Ansoff (SUA) la Universitatea Vanderbilt. După I. Ansoff, managementul strategic este un mod de management al firmei cu asigurarea unei legături strânse între strategie și producție. Esența modelului de management strategic al lui I. Ansoff constă în conceperea unui plan strategic care să conțină strategia globală a organizației, defalcată pe strategii administrative, financiare, strategia bazată pe piețe-produse, strategii exprimate sub forma unor obiective. Conform *Business Dictionary*^[4],—managementul strategic implică analiza sistematică a factorilor asociați cu clienții și concurenții (mediul extern) și organizația însăși (mediul intern) pentru a asigura baza pentru susținerea unor practici de management optim.

Managementul Strategic reprezintă o disciplină care se ocupă de gestionarea următoarelor procese de management:

1. Formularea Strategiei
2. Planificare Strategică
3. Alinierea Organizațională la Strategie
4. Integrarea Planurilor Operaționale și Bugetului cu Strategia
5. Execuția Planului Strategic aliniat organizațional și integrat operațional
6. Adaptarea Strategiei și Planului Strategic la schimbările survenite în mediul de activitate

Managementul Strategic nu trebuie confundat cu Managementul Operațional. Managementul Operațional vizează gestionarea activității cotidiene a organizației, urmărind reducerea deviațiilor de la:

- Standardul operațional, descris prin proceduri operaționale care stabilesc cum trebuie să se deruleze activitățile organizației

- Planurile operaționale, care stabilesc parametrii de performanță care definesc succesul derulării activităților specifice
- Bugetul organizației, defalcăt organizațional

Managementul Operațional se bazează metodologic pe gestionarea excepțiilor, respectiv a deviațiilor ocazionale de la standardul operațional, planurile operaționale și buget, cât și pe procesul de Îmbunătățire Continuă, care vizează eliminarea cauzelor care generează deviații recurente.

Dacă Managementul Operațional urmărește ”să facem aceleași lucruri, mai bine” (în engleză ”to do things better”), Managementul Strategic urmărește ”să facem lucrurile în mod diferit” (în engleză, ”to do things differently”)

Rolul managementului strategic

Prevederea este principala funcție a managementului întrucât în orice condiție managementul se înscrie în orizontul viitorului. Henry Fayol a definit pentru prima dată noțiunea de prevedere arătând că administrarea de la o zi la alta nu asigură condițiile necesare obținerii unor rezultate profitabile.

Managementul este conceput ca un sistem și astfel analiza factorilor care determină evoluția dinamică a sistemului cât și impactul interacțiunii acestora fac necesare încercările de descifrare a comportării sistemului în viitor. În conceptul de sistem, obiectul de studiu al managementului este ansamblul sistemelor care pot fi dirijate, deci a căror dinamică și a căror stare implică anumiți parametrii de dirijare sau de decizie; în acest context, funcțiunea prevedere apare ca un subsistem al managementului, deciziile în acest sistem fiind decizii strategice. Cu alte cuvinte activitatea de prevedere se materializează în managementul strategic.

Managementul modern este conceput în primul rând ca o activitate dinamică în continuă schimbare, aceasta fiind cerută în primul rând de dinamismul mediului extern care imprimă managementului un caracter de adaptare rapidă și eficientă la noile condiții. Așadar managementul dinamic privește unitatea economică ca un organism complex în continuă creștere și mișcare, permanent preocupată de creativitate și de perfecționarea continuă a tuturor laturilor de activitate, în vederea asigurării capacității competitive a adaptării rapide la cerințele pieței.

Managementul dinamic impune prevederea, adică identificarea tendințelor ce vor acționa în perspectivă. Viitorul nu este unic, dat, ci apare sub forma unui evantai de variante posibile, descrierea mulțimii de variante posibile formând obiectul cercetării prospective.

Cercetările prospective sunt cercetările orientate spre descrierea dinamicii viitoare a unui sistem cuprinzând evantaiul evoluțiilor și stărilor posibile a acesteia în scopul schițării orizontului în care se poate acționa.

Componentele strategiei

Din modul de definire a strategiei rezultă și care sunt componentele sale. În mod firesc varietatea definirii strategiilor se reflectă și în accepțiunile diferite asupra elementelor ce o compun:

1. Viziunea – reprezintă expresia viitorului firmei prin optica liderului de întreprindere sau definește motivul principal pentru care există organizația. Viziunea trebuie să dea sens muncii desfășurate, să fie înțeleasă la toate nivelurile și împărtășită de toți. Echipa managerială trebuie să fie dispusă să facă tot ceea ce este necesar pentru atingerea acesteia.

2. Misiunea - este o formulare generală cuprinzătoare a rolului firmei, corelează cu valorile și așteptările susținătorilor de obiectul de activitate a firmei. Misiunea organizației rezonează legătura dintre strategia globală a firmei și funcțiile operaționale zilnice. Aceasta arată cum își va realiza organizația viziunea sa, stabilind un sistem de valori pentru atingerea acesteia. Pentru identificarea misiunii trebuie de răspuns la următoarele întrebări:

- în ce afacere ne aflăm?

- ce ne place să facem?
- ce știm să facem?
- ce vrem să facem?

3. Scopul – e o declarație generală referitoare la ținta firmei.

4. Obiectivele – presupun unele etape ale implementării strategiei care se

realizează în 3-5 ani și se referă la ansamblul activităților firmei sau la componente majore ale acesteia constituind o prerogativă a top managerilor. Stabilirea obiectivelor strategice a firmelor este o problemă dificilă a cărei rezolvare presupune armonizarea unor multiple interese și așteptări deseori divergente.

Principalele componente ale managementului strategic

Managementul strategic constă din patru componente importante, care pot fi văzute drept calea de dezvoltare a unei strategii de succes.

Analiza mediului – Presupune cercetarea mediului intern și extern al companiei. Deciziile se iau pe baza rezultatelor obținute. Când cercetăm mediul intern, ne facem o idee mai bună despre punctele forte și slabe ale organizației și despre situația din cadrul sistemului în general, în timp ce analiza externă oferă o imagine mai clară asupra concurenței și a situației de pe piață.

Determinarea cursului de acțiune – Aceasta se referă la luarea deciziilor cu privire la activitățile companiei în perioada următoare. În această parte se iau decizii legate de lansarea de noi produse, deschiderea de noi piețe etc.

Planificare strategică – Se referă la definirea obiectivelor pe care compania dorește să le atingă. Procesul constă în crearea mai multor strategii posibile, luând în considerare numeroși factori pentru a lua în considerare corect toate opțiunile și a lua cea mai bună decizie posibilă.

Implementarea strategiei – Implică faptul că acțiunile planificate sunt implementate în conformitate cu strategia planificată. Această fază constă în strategie operațională, managementul resurselor umane, eficiență și control.

Componentele ale managementului strategic: Analiza mediului.

Analiza mediului se apreciază ca procesul inițial al conducerii strategice, deoarece ea asigură atât baza pentru determinarea misiunii și scopul firmei cât și elaborarea strategiei de comportament care permite firmei să-și realizeze misiunea și să atingă scopurile sale.

Unul din rolurile principale pentru orice conducere strategică este menținerea balanței de legături reciproce a organizației cu mediul. Fiecare organizație este inclusă în trei procese:

- primirea resurselor din mediul exterior (intrări);
- transformarea resurselor în produs;
- transmiterea produsului în mediul extern (ieșiri).

Conducerea strategică trebuie să asigure balanța dintre intrări și ieșiri, în caz de încălcare a ei, firma se bancrotizează. Piața contemporană brusc a accentuat importanța procesului de ieșiri pentru susținerea acestei balanțe. Analiza mediului presupune studierea a trei componente:

- a) macromediul;
- b) mediul competițional (nemijlocit);
- c) mediul intern al organizației.

Analiza mediului extern (macromediul și cel nemijlocit) este orientată spre a clarifica de ce poate ține cont firma, dacă ea cu succes va îndeplini însărcinarea și ce fel de dificultăți poate să întâlnească, dacă nu va putea să preîntâmpine la timp atacurile negative care pot surveni din mediul ambiant.

Analiza macromediului include studierea influenței economice, procesele politice, reglările juridice și administrative.

Mediul nemijlocit (competițional) se analizează după următoarele componente esențiale: - amenințarea noilor intrați;

- amenințarea produselor de substituție;
- puterea de negociere a furnizorilor;
- puterea de negociere a consumatorilor;
- nivelul rivalității.

Mediul intern se analizează după următoarele criterii:

- cadrele firmei, potențialul lor, interesele, calificarea;
- conducerea organizației;
- finanțele firmei;
- marketingul firmei;
- cultura organizațională.

Managementul strategic încearcă să realizeze o armonizare între mediul extern al firmei și cel intern, urmărind permanent fenomenele interne și externe, prezente și viitoare. Pentru a înțelege presiunile externe pe care le suportă firma, este necesar în primul rând definirea mediului și evidențierea componentelor sale specifice, așa cum au fost identificate de diversi specialiști. În opinia lui Phillip Kotler, mediul firmei, pe care acesta îl numește "global" poate fi definit ca fiind "ansamblul factorilor și forțelor externe întreprinderii care sunt în măsură să-i afecteze acesteia maniera de dezvoltare". Mai orientată spre notiunea de piață, definiția mediului extern al firmei așa cum este văzută de către englezii Hill și Sullivan este următoarea: "mediul firmei constă în acei factori ce scapă controlului sau imediat și care sunt capabili să-i influențeze relațiile cu partenerii de mediu".

Analiza mediului intern al firmei

Mediul intern al firmei este alcătuit din elemente asupra cărora aceasta are o influență determinată și teoretic, un control total. Studierea mediului intern al firmei urmărește identificarea resurselor de care dispune și determinarea gradului de realizare al strategiei alese. Resursele de care dispune firma, modul de conversie a acestora, eficiența cu care sunt transformate în produs finit generează prosperitatea acesteia și implicit posibilitatea de adaptare rapidă la schimbare. Principalele tipuri de resurse existente la nivelul unei firme sunt: resurse financiare; resurse fizice; resurse umane; resurse organizatorice; resurse tehnologice.

Resursele financiare sunt cele mai importante deoarece generează și celelalte categorii de

resurse. Au în vedere veniturile proprii, posibilitatea acestora de generare, capacitatea de împrumut, sursele suplimentare care pot fi atrase. De cele mai multe ori aplicarea acestei strategii este condiționată de resursele financiare existente la nivel de firmă.

Resursele fizice se referă la gradul de dotare a firmei cu echipamente, construcții, instalații, precum și la input-uri.

Resursele umane au în vedere calitatea personalului de execuție și de management, motivarea, gradul de implicare în realizarea obiectivelor, creativitatea etc.

Resursele organizatorice se referă în primul rând la structura organizatorică, gradul de centralizare și formalizare a acesteia, sistemul informational, coordonarea și controlul la nivelul firmei.

Resursele tehnologice sunt cele care scot în evidență eficiența utilizării tipurilor de resurse prezentate anterior; reprezintă de fapt combinația acestora, asigurând interfata cu piața. Incluz drepturile de proprietate intelectuală, marcele, patentele, etc. În ceea ce privește competențele funcționale la nivelul firmei, sunt urmărite acele atribute ale acesteia care pot genera avantaje competitive pe termen lung din următoarele domenii: producție, marketing, cercetare-dezvoltare, personal și financiar, la care se adaugă unele aspecte legate de stilul de conducere și de cultura organizațională.

În domeniul producției, principalele atribute care pot genera avantaje competitive sunt:

- *capacitatea de producție, respectiv structura optimă pentru dotarea cu echipamente, construcții;
- *dotarea tehnică, respectiv măsura în care firmele dispun de tehnologie de vârf în domeniu;
- *productivitatea și eficiența utilizării factorilor de producție;
- *calitatea producției, urmărindu-se asigurarea nivelului de calitate cerut de consumator;
- *costurile de producție, urmărindu-se minimizarea acestora, cu menținerea nivelului de calitate și rentabilitate economică;

În domeniul comercial, principalele atribute sunt:

- * evaluarea funcției comerciale globale;
- * poziționarea pe piață, respectiv cunoașterea produsului realizat sau crearea unui produs îmbunătățit sau nou care să satisfacă cerințele acestora;
- * mijloacele și eficacitatea logisticii;
- * tehnici de distribuție utilizate;
- * coerența mix-ului de marketing cu strategia firmei.

În domeniul cercetării-dezvoltării principalele competente sunt:

- * selecția produsului și tehnologiei, cu referire directă la amplasare, tehnologia utilizată, forța de muncă;
- * proiectarea, respectiv conceperea produsului, tehnologiei, etc.;
- * înlocuirea tehnologiei existente cu una nouă plecând de la așa-numitul fenomen de discontinuitate tehnologică, cu implicații strategice;
- * aprecierea modului în care activitatea de cercetare-dezvoltare asigură realizarea de noi produse și tehnologii sau perfecționarea celor existente.

În domeniul personal competențele principale se referă la:

- * modalitatea de proiectare a posturilor, urmărindu-se asigurarea corelației între performanțele economice ale firmei și satisfacția în munca a salariaților;

- * recrutarea și selectarea personalului, respectiv folosirea unor metode și tehnici adecvate, în condițiile în care din punct de vedere strategic cea mai mare importanță o prezintă recrutarea persoanelor de înaltă calificare și a managerilor de varf;
- * măsura în care se asigură perfecționarea continuă a resurselor umane, în condițiile în care cerințele postului sunt dinamice, mai ales în privința sarcinilor de realizat;
- * evaluarea performanței și gradul de motivare a personalului știut fiind faptul că dezvoltarea și motivarea resurselor umane asigură viitorul firmei;
- * respectarea legislației în domeniul resurselor umane.

In domeniul financiar competențele principale se referă la:

- * modul de colectare a resurselor financiare, din surse proprii, atrase sau împrumutate, fiecare în parte cu o serie de consecințe asupra rezultatelor ulterioare;
- * gradul de utilizare a resurselor financiare, adică modul în care sunt transformate în alte categorii de resurse, știindu-se că pentru existența în fază inițială a oricărei firme sunt necesare resursele umane și financiare (care ulterior sunt investite în mijloace fixe și circulante necesare procesului de producție);
- * controlul resurselor financiare din punct de vedere strategic interesând existentul la un moment dat (lunar, trimestrial, anual)

Stilul de conducere. Reprezentat de ansamblul atitudinilor și comportamentelor managerului în relațiile cu personalul, stilul de conducere influențează decisiv performanțele firmei. Folosirea unui stil de conducere adecvat, existența unui set de aptitudini specifice în relațiile cu oamenii, contribuie la creșterea coeziunii de grup, la întărirea responsabilității în realizarea obiectivelor, la asigurarea premiselor pentru realizarea satisfacției în muncă și implicit la generarea unor avantaje competitive în raport cu concurența. Se acordă atenție deosebită modului de adoptare a deciziilor, autorității manageriale precum și procesului de control, respectiv caracteristicilor acestuia.

Cultura organizationala

Personalitatea distinctă a oricărei firme este conferită de cultura organizatională. Problematika legată de cultura organizatională este deosebit de importantă pentru existența unei firme (se apreciază că firmele de succes sunt cele care se caracterizează printr-o cultură organizatională bogată). Cultura organizatională reprezintă un ansamblu structurat al rezultatelor materiale și spirituale ale firmei, integrând un sistem de valori și convingeri care este cultivat și transmis sistematic în rândul membrilor săi și în afara unității respective. Este elementul de mare stabilitate pentru firmă și ca atare necesită atenție deosebită în procesul de formulare și reglementare a unei strategii. Elementele majore prin care este identificată cultura unei firme sunt: mituri, ritualuri, simboluri, la care se adaugă norme de comportament față de salariați sau consumatori și alte aspecte relationale.

Cultura organizatională poate fi analizată prin prisma următoarelor caracteristici: gradul de identificare a membrilor cu firmă; accentul pus pe grupuri în cadrul firmei; focalizarea atenției asupra oamenilor; coeziunea firmei; modul de exercitare a controlului; toleranța riscului; criteriile de recompensare; toleranța conflictelor; finalitatea mijloacelor; focalizarea asupra sistemelor deschise. Specialiștii în domeniu apreciază că înțelegerea culturii organizaționale va facilita implementarea strategiei. Analiza culturii firmei trebuie să țină cont în primul rând de normele de comportament existente și de valorile împărtășite la nivel de firmă. Oricum, un lucru este sigur, trebuie să existe punere de acord între cultura firmei și strategia care urmează a fi aplicată.

Analiza mediului extern al firmei

Orice firma, indiferent de mărimea sa sau de alte caracteristici este afectată, într-o măsură oarecare de modificările ce survin în mediul sau ambiant. Mediul extern nu are aceeași fizionomie pentru toate firmele dintr-un anumit spațiu economico-geografic. Fiecare dintre firmele aparținătoare unui

mediu extern "comun" percepe în mod diferit presiunile exterioare, în funcție de profilul, mărimea, notorietatea dobândită și politica pe care o promovează. În orice caz, în structura mediului se disting mai multe componente, cu poziții și grade de semnificație variabile de la o firmă la alta. Cu timpul, noțiunile de mediu "imediat" sau specific și de mediu "largit" s-au "extins", le-au luat locul conceptele de micromediu, respectiv macromediu.

Micromediul firmei - cuprinde acei factori externi care influențează în mod direct, nemijlocit firma, iar aceasta poate exercita un anumit control asupra lor, influențând la rândul ei prin acțiuni specifice configurația micromediului. Dintre forțele micromediului identificăm următoarele, grupate în trepte structurale, astfel:

furnizorii unei firme - sunt acei factori economici de mediu care îi conferă acesteia resursele necesare pentru desfășurarea propriei activități. Când spunem resurse ne referim la toată tipologia lor: materiale, umane sau financiare. Astfel, furnizorii trebuie priviți nu numai în accepțiunea lor tradițională, ci și ca prestatori de servicii private sau publice sau furnizori de resurse umane;

consumatorii finali și intermediarii - aceștia pot fi reușiți sub conceptul de clienți ai firmei, adică acele persoane juridice sau fizice cărora firma le oferă produsele sau serviciile sale;

resellerii (revanzatori), sunt firmele care au rolul de a face produsele (mai) ușor accesibile consumatorului final, fie deoarece acesta se găsește la distanță de producător, fie din alte motive legate de politicile de distribuție ale acestuia. Din această categorie fac parte angrosiștii, detailiștii, micii comercianți, agenții de vânzări sau orice altă formă de întreprindere al cărei scop este distribuirea produselor altei firme;

distribuitorii fizici, sunt operatorii depozitelor de marfuri și firmelor de transport și shipping. De aceștia depinde respectarea termenelor de livrare către reselleri sau utilizatorii finali, precum și păstrarea în condiții bune a marfurilor în timpul transportului;

Concurenții - spre deosebire de categoriile de factori externi prezentate, respectiv furnizorii și clienții firmei, concurenții nu se află în contact nemijlocit cu aceasta, dar îi marchează relațiile cu mediul exterior.

Macromediul firmei - cuprinde un set de variabile care împreună formează un cadru guvernat de următorii factori: factorii economici, factorii tehnici și tehnologici, factorii socio-culturali, factorii politico-legislativi și factorii naturali.

Mediul economic - cuprinde un ansamblu de factori de natură economică: rata dobânzii, rata inflației, cursul de schimb valutar, rata somajului, nivelul productivității muncii, politica fiscală, fluctuația prețurilor;

Mediul tehnologic - cuprinde elemente care definesc tehnologia actuală (un ansamblu de procese prin care input-urile se combină pentru a se obține produse și/sau servicii). Orice modificare tehnologică are impact major asupra firmei, asupra concepției sale despre piață. Astăzi noile tehnologii ajung foarte repede în producție generând noi produse, creându-se simultan cu acestea și nevoia pentru consumul lor.

Mediul socio-cultural cuprinde modele de comportament individual și de grup, la care se adaugă și factorii demografici. Factorii socio-culturali de multe ori au influență directă asupra firmei: atitudinea față de muncă, stilul de viață, securitatea socială, nivelul educațional, problemele sociale, migrația, sunt doar câteva dintre aceștia.

Mediul politico-legislativ- reprezintă cadrul legal și politic în care există firma. Cadrul legal se referă la ansamblul legilor și reglementărilor juridice, iar cadrul politic se referă la sistemul relational creat între puterea politică și lumea afacerilor. Acest mediu are o influență deosebită asupra firmei asigurând un climat de stabilitate politică și legislativă, cu rol major în încurajarea afacerilor (sau descurajarea lor) și implicit în asumarea sau evitarea unor riscuri de către firme. Asadar, mediul firmei nu este organizat pentru a răspunde viziunii și intereselor acesteia, ci dimpotrivă, multe componente ale mediului îi pot fi potrivnice și de aceea firma este cea care trebuie să se adapteze permanent la schimbările de mediu, iar adaptarea presupune în primul rând cunoaștere și informație.

Tendențele politice, economice, tehnologice și socio-culturale influențează în mare măsură orice afacere. Deși unii antreprenori își concentrează atenția mai mult asupra mediului intern al companiei și micromediului reprezentat de furnizorii externi, clienții sau concurența, macromediul joacă și el un rol important în succesul unui business. Managerii responsabili trebuie să cunoască foarte bine piața pe care își desfășoară activitatea ca să se adapteze și să implementeze strategii care să crească profitabilitatea firmei.

Unul dintre cele mai bune instrumente de analiză a sectorului macroeconomic este analiza PEST. Aceasta servește pentru a studia sistemele economice ale unei anumite regiuni în ansamblu și este esențială atât pentru inițierea unui business, cât și pentru calculul riscurilor și beneficiilor pe care o companie le întâmpină pe piață. Iată ce trebuie să știi despre analiza mediului de marketing:

Ce este analiza PEST(LE)?

Analiza PESTLE este un instrument puternic cu ajutorul căruia pot fi investigate situațiile strategice într-o afacere de succes. Numele PEST, cunoscut și ca STEP, provine de la acronimul politic, economic, social și tehnologic, însă analiza mai este denumită și PESTEL sau PESTLE, deoarece i se mai pot adăuga două litere ce provin de la ecologic și legislativ.

Practic, când ne gândim la analiza PEST, modelul presupune un studiu ce constă în analiza factorilor politici, economici, sociali, tehnologici, ecologici și legislativi care constituie macromediul și descriu imaginea de ansamblu a locului unde își desfășoară activitatea o companie, la nivel național sau regional.

Această analiză este utilă pentru înțelegerea dezvoltării sau declinului unei piețe și permite implicit definirea poziției, determinarea potențialului și stabilirea direcției unei afaceri.

Analiza PEST reprezintă o piatră de temelie a scanării mediului extern, întrucât privește în afara organizației și se concentrează asupra zonei macroeconomice la scară largă, în afara industriei care înconjoară o firmă. Aplicabilitatea factorilor poate varia în funcție de industrie sau piață, însă este important să știm ce factori trebuie să studiem pentru analiza mediului de marketing.

Politic

Factorii politici din analiza PESTLE fac referire la intervenția guvernului în economie și influența acestuia asupra mediului de afaceri. De pildă, impactul taxelor percepute, al legislației în vigoare sau gradul de stabilitate politică au o importanță extraordinară pentru prosperitatea unei afaceri.

Orice exemplu de analiză PEST investighează impozitele, legislația muncii, prețurile, legile de mediu, subvențiile pentru anumite domenii de activitate, relaxarea fiscală sau austeritatea. Mai pot fi luați în calcul și alți factori politici, precum reducerile de taxe, accizele din anumite sectoare, birocrăția, restricțiile de comerț, schimbarea guvernării pe termen scurt, programele electorale, politicile legate de brevete, obligațiile agenților economici, corupția sau chiar regulamentul GDPR.

În anumite cazuri, factorii politici sunt esențiali atunci când o companie își analizează intrarea pe o piață dintr-o altă țară, pentru că trebuie să țină cont de stabilitatea politică a statului respectiv înainte să-și înceapă activitatea.

Economic

Criteriul economic vizează factorii economici permanenți, temporari la nivel național și temporari la nivel internațional. În prima categorie putem include factorii stabili în timp, ale căror modificări sunt minime – de exemplu rata de creștere a populației, disponibilitatea materiilor prime, nivelul salariilor sau dezvoltarea economică a regiunii.

Dacă vorbim de factorii temporari la nivel de țară, o analiză PESTLE se va concentra asupra elementelor ce țin de situația statului în raport cu activitatea sa economică, precum ar fi situația balanței de plăți, PIB-ul, șomajul, inflația ori ratele dobânzilor prezente pe piață. În cazul factorilor temporari la nivel național, analiza mediului de marketing va ține seama de concurența dintre companiile din alte regiuni și nivelul protecționismului de piață.

Situația economică mondială poate afecta economia unei țări și, implicit, activitatea afacerilor din acea țară.

Social

În categoria factorilor socio-culturali includem nivelul educațional, sănătatea oamenilor, gusturile, preferințele, valorile și credințele consumatorilor, stilul de viață, vârsta medie dintr-o zonă vizată, migrația sau noile forme de structură familială.

O analiză PESTLE trebuie să ia în considerare toate aspectele socio-culturale ale mediului de afaceri, deoarece astfel de considerații se pot schimba dramatic de la o regiune la alta. Orice întreprindere va reuși doar dacă încearcă să-și adapteze produsele și serviciile în funcție de societate și schimbările care au loc în cadrul societății.

Tehnologic

Noile tehnologii sunt relevante pentru orice afacere, întrucât oferă posibilități de proiectare a produselor, cu costuri minime. Tehnologia reprezintă cheia succesului pentru o afacere din zilele noastre, de aceea este important ca o analiză PESTLE să țină cont de domeniul său de activitate, accesul la inovațiile tehnologice, cercetarea dintr-un anumit sector, automatizarea ori comunicațiile globale.

Schimbările tehnologice influențează costurile, calitatea și eficiența produselor sau serviciilor, iar cei care nu țin pasul cu ele sunt rapid depășiți de alții care reușesc să se adapteze la noile modele.

Legislativ

Uneori, când se efectuează o analiză PESTLE, trebuie să fie făcută distincția între factorii politici și cei legislativi (legali). Acest criteriu face referire la analiza juridică, la legile care pot afecta dezvoltarea activității economice. Pot fi analizați factori precum legile antidiscriminare ori alte bariere de intrare pe piață, cum ar fi legile antitrust.

Ecologic

Factorii de mediu sau ecologici afectează și ei dezvoltarea unei societăți. Spre exemplu, turismul ori companiile de asigurări depind direct de starea mediului înconjurător. Așadar, firmele din anumite sectoare trebuie să analizeze și factori precum politicile adoptate de agențiile guvernamentale, legile de mediu sau preocupările legate de schimbările climatice.

Importanța analizei PEST(LE) în afaceri

Analiza PESTLE are rolul de a dezvolta o viziune exhaustivă asupra factorilor ce influențează buna funcționare a unei afaceri de succes. Aceasta studiază tendințele pe termen lung și oferă detalii despre

efectele acestora, înainte de a fi resimțite în anumite industrii. Investigarea factorilor politici, economici, sociali, tehnologici, legislativi și ecologici poate genera idei de marketing, soluții pentru diferite probleme, idei de noi produse și servicii, etc.

Analiza PESTLE pregătește companiile pentru viitor, contribuie la stabilirea și implementarea strategiilor care să aducă profitabilitate unei afaceri și ajută o societate să evalueze mediul macroeconomic ca să-și stabilească punctele slabe și punctele forte și să-și poată evalua riscurile și beneficiile pe piață.

Când se utilizează analiza PEST?

Analiza mediului de marketing poate propulsa o companie la nivelul următor sau o poate ajuta să se lanseze pe piață la momentul oportun. De multe ori, schimbările din macromediul apar neașteptate, însă o imagine mai clară asupra factorilor externi ajută firma să nu fie luată prin surprindere.

Iată când se utilizează analiza PESTLE:

- Pentru planificarea strategică a unui business;
- Pentru analiza tendințelor din mediul de afaceri;
- Pentru dezvoltarea produselor sau serviciilor noi;
- Pentru întocmirea rapoartelor de cercetare;
- Pentru planificare în marketing.

Analiza mediului extern și intern al organizației este procesul prin care se stabilesc caracteristicile- cheie ale mediului intern și extern al organizației care pot avea un impact asupra acesteia la nivel strategic.

O sarcină principală a managementului este să se asigure că serviciul informational este performant și se adaptează la schimbările interne și externe. Acest lucru poate fi realizat prin câteva procese.

Informația inițială din mediul intern și extern trebuie să fie culeasă, asimilată și evaluată. Câteva metode de evaluare care pot fi folosite sunt: analiza SWOT, identificarea factorilor critici de succes și profilul de capacitate (capacitate).

Analiza SWOT (acronim compus din (S) „strengths” – puncte tari, (W) „weaknesses” – puncte slabe, (O) „opportunities” – oportunități și (T) „threats” - amenințări) urmărește să evidențieze aspecte legate de mediul intern al firmei și de mediul extern în care aceasta își desfășoară activitatea.

Din analiza mediului intern rezultă punctele tari ale companiei (avantaje pe care acestea le deține în raport cu alte firme din ramură sau din mediul în care acționează) și punctele slabe (dezavantaje care rezultă din comparația cu concurența).

Analiza mediului extern va furniza informații despre oportunități (acele elemente care pot reprezenta o influență pozitivă asupra activității firmei) și despre amenințări sau riscuri (acele elemente ale mediului care pot influența negativ activitatea).

În acest fel veți putea încerca valorificarea la maximum a punctelor forte de care dispuneți, să vă depășiți slăbiciunile, să profitați de ocaziile favorabile și să vă apărați împotriva eventualelor riscuri.

Analiza SWOT răspunde întrebărilor care vă vor permite să decideți dacă într-adevăr firma și produsele dumneavoastră vor fi capabile să realizeze împlinirea planului și, de asemenea, care vor fi limitările din

cadrul acestui proces.

Prin urmare, **analiza SWOT reprezintă:**

- **un mijloc de identificare** a punctelor tari, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor ce influențează afacerea;
- **un prilej de analiză a situației existente** și de elaborare a unor tactici și strategii oportune;
- **bază de evaluare** a capacităților și competențelor esențiale ale afacerii;
- **operațiuni** ce furnizează argumente și sugerează căi pentru schimbare;

Analiza SWOT poate fi utilă ori de câte ori managerul realizează o analiză sau o planificare a activității. Totodată, poate fi componentă a pregătirii consfăturilor echipei, a resurselor de evaluare anuală a performanței ori a ședințelor de fixare a țințelor de plan.

Dacă este realizată corect, analiza SWOT permite concentrarea atenției asupra zonelor cheie ale afacerii pe care le cunoști mai bine și realizarea de prezumții (presupuneri) în zonele asupra cărora există cunoștințe mai puțin detaliate. În urma acestei analize vei putea decide dacă firma ta își poate îndeplini planul, și în ce condiții. Este foarte important să fii total sincer.

Diferențele dintre SWOT și PEST(LE)

Atunci când doriți să începeți un nou business sau să-l dezvoltați pe cel actual, trebuie să efectuați o analiză clară ca să puteți face față tuturor provocărilor, analizele SWOT și PEST sunt cele mai utile instrumente la care puteți apela.

Analiza PESTLE examinează situația și potențialul pieței, pentru a indica în mod special atractivitatea acesteia din perspectiva factorilor externi studiați, în timp ce analiza SWOT este folosită pentru a evalua mediul intern al companiei prin identificarea punctelor slabe și a celor forte, dar și a mediului extern, pentru a fi stabilite oportunitățile și amenințările.

Diferența majoră între cele două instrumente este aceea că PESTLE se folosește doar pentru analiza mediului extern, în timp ce SWOT permite atât evaluări interne, cât și externe.

În general, SWOT analizează o companie, o propunere sau o idee de afaceri, în timp ce analiza PESTLE se folosește pentru a identifica impactul factorilor ce pot afecta operațiunile comerciale. De altfel, analiza mediului de marketing se efectuează înaintea celei SWOT, pentru că ajută la identificarea punctelor slabe și forte, a oportunităților și amenințărilor.

Componentele ale managementului strategic: Determinarea cursului de acțiune

Determinarea misiunii și a scopurilor. O sarcină nu mai puțin importantă în fața administrației este stabilirea balanței dintre diferite instituții sociale și grupe de oameni în funcționarea organizației și acordă o influență la caracterul, conținutul și direcția de

funcționare. Determinarea misiunii și a scopurilor organizației constă în trei subproces. Primul subproces constă în formarea misiunii firmei, care în formă concentrată exprimă sensul existenței firmei și destinația ei. Al doilea subproces este determinarea scopurilor de lungă durată. Al treilea subproces este determinarea scopurilor de scurtă durată.

Alegerea strategiei. La această etapă se ia decizia referitor la mijloacele cu care firma își va atinge scopurile. Determinarea strategică este luarea deciziei în privința ce să se facă cu produsul, cum și în ce direcție să dezvolte organizația, ce loc ocupă pe piață etc.

Îndeplinirea strategiei. Specificul procesului de îndeplinire a strategiei constă în aceea că el nu este un proces de realizare a ei, dar numai crează baza pentru realizare și atingerea scopurilor firmei. Sarcina principală a acestei etape constă în crearea condițiilor necesare pentru realizarea strategiei cu succes.

Evaluarea și controlul strategiei. Reprezintă un proces logic de încheiere independent de conducerea strategică. Acest proces asigură o legătură inversă trainică între mersul procesului de îndeplinire a scopurilor și scopurile esențiale ale întreprinderii. Sarcinile principale ale controlului sunt:

- determinarea indicatorilor după care va fi efectuat controlul;
- evaluarea stării obiectului controlat în corespundere cu standardele și normativele primite;
- clasificarea abaterilor care au avut loc, cauzele acestor abateri; - realizarea corectărilor, dacă este necesar și posibil

Componentele ale managementului strategic: Planificare strategică

Strategia reprezintă cadrul care orientează alegerile ce determină natura și direcția organizației și reprezintă viziunea asupra imaginii viitoare a organizației. Planificarea operațională furnizează o structură a deciziilor zilnice luate la nivelele inferioare ale organizației.

Declararea misiunii este o parte esențială în procesul de planificare strategică; eficacitatea strategiei depinde de atașamentul față de punctele forte ce izvorăsc din identitatea organizației. O declarație de misiune eficace este realizabilă, instructivă, specifică și reflectă valorile organizației.

După declararea misiunii, organizația își îndreaptă atenția spre formularea obiectivelor și analizarea industriei, a concurenților și a resurselor sale interne. Punctele forte sunt adecvate cu oportunitățile existente și sunt luate decizii strategice. Urmează apoi implementarea strategiei. Performanțele sunt evaluate prin procesul de control și sunt operate ajustările necesare.

Trei aspect planificării. În primul rând, definirea planificării strategice și explicarea importanței pe care o are; în al doilea rând, va fi analizată evoluția planificării strategice în organizații, diferențele față de planificarea operațională, și procesul planificării strategice; în al treilea rând, vor fi examinate câteva cadre contemporane ale planificării strategice.

Multe organizații înfruntă schimbările pe care le poate aduce viitorul nepregătite. Într-un mediu economic și competițional aflat în permanentă schimbare, cheia succesului o reprezintă nu atât calitatea planificării operaționale, cât claritatea gândirii strategice a unei organizații. Este esențial pentru o firmă să înțeleagă tipul afacerilor pe care le desfășoară și locul pe care vrea să îl ocupe la un anumit moment viitor (planificarea strategică), dar și modul în care poate atinge aceste scopuri, și care reprezintă responsabilitatea planificării operaționale și a luării de decizii.

Strategia este menită să descrie imaginea pe care o organizație dorește să o aibă în viitor și este orientată către ceea ce vrea să facă organizația, iar nu către *cum* vrea să acționeze.

Managerii folosesc frecvent termeni ca *strategie de piață* sau *strategie financiară* atunci când de fapt se referă la un plan de poziționare a produselor lor pe o anumită piață sau la un plan de alocare de resurse financiare, pentru a desemna deci planuri operaționale destinate realizării strategiei organizației.

Strategia este definită drept cadrul ce orientează alegerile care determină natura și direcția unei organizații. Strategia ajută la stabilirea unei direcții unitare pentru organizație în termenii obiectivelor sale operaționale și furnizează baza alocării resurselor necesare pentru orientarea organizației către atingerea acestor obiective.

Planificarea strategică stabilește direcția și obiectivele, în timp ce planificarea operațională se referă la luarea de decizii zilnice la nivelele mai joase ale organizației. Planificarea strategică se orientează spre a face *lucruri*

bune (lucrurile care trebuie sau **eficacitate**), iar planificarea operațională, spre a face *lucrurile bine* (lucrurile cum trebuie sau **eficiență**).

Figura următoare ilustrează relația dintre planul strategic și planurile operaționale (planul strategic este implementat prin dezvoltarea de planuri operaționale în acord cu obiectivele, misiunea și strategiile organizaționale).

Principalele caracteristici ale planificării strategice sunt următoarele:

1. Își propune armonizarea resurselor și abilităților existente în organizație cu oportunitățile și riscurile din mediul extern.
2. Furnizează baza planificării de detaliu și a luării de decizii zilnice.
3. Are loc pe termen lung.
4. Este realizată de managerii de pe nivelele de vârf, datorită faptului că aceștia dețin informațiile necesare și pentru că angajamentul lor îi motivează pe subalternii răspunzători cu implementarea.
5. De obicei este definită în termeni generali.

DEZVOLTAREA PLANIFICĂRII STRATEGICE

În trecut, în perioade mai puțin dinamice decât cea în care trăim, sistemele de planificare folosite de majoritatea organizațiilor constau în principal din stabilirea bugetelor anuale și extrapolarea vânzărilor curente și a tendințelor mediului pe perioade de cinci până la zece ani. Pe baza acestor previziuni (în general corecte, datorită stabilității mediului economic), managerii alocau resurse.

În prezent, însă, nu se mai poate vorbi despre stabilitatea factorilor de mediu, singura constantă fiind permanența schimbării.

Creșterea ratei schimbărilor tehnologice. În condițiile actuale ale dezvoltării tehnologice, organizațiile trebuie să fie proactive în încercarea de a descoperi noi ocazii de dezvoltare și nu să adopte o poziție de reacție în replică la adresa competitorilor.

Creșterea complexității muncii managerilor. Managerii zilelor noastre trebuie să facă față unor factori mult mai numeroși și aflați în continuă schimbare față de predecesorii lor. Complexitatea crește cu cât trebuie luați în considerare factori cum ar fi inflația, schimbările demografice sau responsabilitățile sociale, dar și acțiuni menite să determine dezvoltarea internă și achizițiile. Planificarea strategică le permite managerilor să anticipeze problemele și oportunitățile.

Creșterea complexității mediului extern. Datorită dezvoltării interdependențelor din mediul extern al organizațiilor, managementul actual nu mai poate lua decizii bazate exclusiv pe considerente interne, ci trebuie să țină seama în permanență de reglementările legislative, de așteptările acționarilor, de opinia publică, de relațiile de muncă și de alte elemente externe.

Creșterea intervalului de timp dintre luarea deciziei și apariția rezultatelor. Previziunile legate de variabilele luate în calcul în planificare trebuie făcute cât mai devreme și pe termen cât mai lung, deoarece consecințele abordării unei perspective pe termen scurt pot fi dezastruoase.

Aceste evenimente au determinat o evoluție a modului în care organizațiile se orientează către viitor, ajungându-se de la procesul simplu al stabilirii bugetului la utilizarea de instrumente sofisticate de planificare, la o mai mare preocupare față de mediul extern și la un nou mod de a gândi strategic.

PROCESUL DE PLANIFICARE STRATEGICĂ

Planificarea strategică reprezintă un proces rațional care poate (și ar trebui) să fie utilizat și modificat de managerii din toate tipurile de organizații. Pe fondul existenței unor discrepante între modelele create de diferiți practicieni sau teoreticieni, figura următoare oferă o imagine a componentelor procesului planificării strategice, care poate fi împărțit în trei etape generale și opt pași.

PRIMA ETAPĂ: FUNDAMENTAREA

Atunci când încep procesul de planificare strategică, managerii trebuie să stabilească fundamentul pe baza cărora se vor desfășura celelalte procese manageriale. Principala temelie o constituie stabilirea *viziunii*, a direcției pe care se va orienta organizația. Obiectivele finale ale organizației trebuie exprimate în mod clar și cuprinse într-o *declarație a misiunii* organizației, care trebuie să țină cont atât de valorile conducerii, cât și de nevoile angajaților, clienților sau consumatorilor.

Primul pas al procesului de planificare strategică îl reprezintă identificarea și generarea misiunii organizației. *“Identitatea unei corporații este mai importantă decât un plan strategic, deoarece o strategie eficientă depinde de atașamentul față de forțele esențiale care izvorăsc din identitate.”*

La demararea unei afaceri, obiectivul sau misiunea sunt bine cunoscute și înțelese de fondatori, însă pe măsură ce organizația se extinde, pătrunde pe noi piețe sau fuzionează, multe firme își modifică misiunea inițială.

Conducerea poate schimba perspectiva asupra misiunii originare, ca rezultat al neînțelegerii sau înțelegerii greșite a acesteia, motiv pentru care înțelegerea misiunii unei companii reprezintă primul pas în procesul planificării strategice.

ETAPA A DOUA:

Odată stabilite fundamentele, procesul de planificare strategică continuă cu etapa de analiză. Sunt stabilite obiectivele, pentru a căror atingere sunt luate în calcul mai multe alternative. Pentru aceasta este nevoie de analizarea punctelor forte și slabe ale resurselor interne ale organizației, precum și a oportunităților și amenințărilor oferite de forțele competiționale din mediul industrial.

Obiectivele organizaționale reprezintă continuarea firească a misiunii organizației, iar enunțarea de obiective în acord cu misiunea reprezintă un fundament important al creării strategiei.

ETAPA A TREIA: DECIZIA

După încheierea primelor două etape importante ale procesului de planificare strategică, următoarea fază o reprezintă luarea de decizii strategice. Dacă este necesară o schimbare a strategiei pentru rezolvarea discrepanței dintre performanțele planificate și cele realizate, sunt importante identificarea, evaluarea și selectarea de alternative de abordări strategice (opțiuni strategice). Organizațiile de dimensiuni mari dezvoltă de obicei strategii la trei nivele: al corporației, al afacerii și funcțional. Alternativa aleasă la fiecare nivel trebuie apoi implementată. Rezultatele strategiei alese trebuie apoi să fie evaluate, trebuie făcute eventualele modificări, iar procesul trebuie controlat.

Strategia la nivel de corporație explorează de obicei modurile în care o firmă își poate defini o strategie de portofoliu favorabilă și include factori ca deciziile în legătură cu tipul de afaceri în care firma ar trebui să se implice și fluxul de resurse financiare și non-financiare spre și dinspre unitățile sale, numite unități strategice de afaceri. Acestea au o misiune unică, o linie de produse, competitori și se adresează unor piețe distincte. Directorii executivi ai corporației trebuie să definească o direcție strategică generală (numită și strategie globală) și să îmbine un portofoliu de unități strategice de afaceri.

Strategia generală reprezintă planul general de acțiune prin care o firmă încearcă să își atingă obiectivele pe termen lung.

Strategia de portofoliu este legată de grupul de unități strategice de afaceri care oferă un avantaj competițional corporației.

Modelele matriceale. Primul model matriceal a fost propus de Boston Consulting Group (B. D. Henderson). Modelul examina poziția produsului pe baza potențialului intern al produsului și pe baza potențialului pe

piața externă. Potențialul intern a fost definit ca forță competițională și a fost măsurat prin cota de piață; potențialul pe piața externă este similar cu modelul ciclului de viață al produsului prin faptul că se referă la creșterea cererii pentru produs. Prin folosirea unei clasificări de la valoarea cea mai înaltă până la cea mai joasă a acestor dimensiuni a rezultat matricea BCG.

Strategia la nivelul afacerii și strategiile generice. Spre deosebire de strategia la nivel de corporație, strategia la nivel de afacere este folosită la nivel de unitate strategică de afaceri sau la nivel de divizii și pune accent pe îmbunătățirea poziției competiționale a produselor sau serviciilor unei corporații. Conducerea privește unitatea strategică de afaceri ca o unitate autonomă capabilă să își definească propria strategie în acord cu obiectivele corporatiste și cu strategia generală. În crearea de strategii la nivel de afacere, este importantă înțelegerea strategiilor competiționale descrise de profesorul M. Porter. Porter sugerează că strategiile generice se împart în trei categorii: controlarea costurilor, diferențierea și orientarea.

- *Strategia de controlare a costurilor.* Managerii care adoptă această strategie sunt preocupați de menținerea costurilor, și implicit a prețurilor, la nivele mai scăzute decât ale competitorilor. Pentru ca succesul acestei strategii să fie asigurat, este nevoie de o cotă de piață ridicată, ușurința în a obține forța de muncă sau materia primă și de o linie largă de produse, astfel încât să fie creat un mare volum de vânzări.

- *Strategia de diferențiere.* Această strategie este orientată spre crearea unicității produsului unei firme în raport cu produsele competitorilor. Scăderea costurilor este un obiectiv secundar. De obicei este nevoie de scăderea cotei de piață, dar unicitatea produsului permite firmei să crească prețul de vânzare, asigurând astfel creșterea profitului marginal.

- *Strategia de concentrare.* Organizațiile care adoptă această strategie sunt interesate de obținerea unui avantaj competitiv prin combinarea controlului costurilor cu orientarea către un grup mai restrâns de consumatori, plecându-se de la ideea că acesta poate fi servit mai bine.

Componentele ale managementului strategic: Implementarea strategiei

Natura și conținutul procesului de implementare a strategiei

Procesul implementării strategiei, caracterizat în principal prin pragmatism dar și prin complexitate, presupune desfășurarea pe mai multe planuri, a unor acțiuni concertate și concomitente.

Toate acțiunile presupuse de derularea cu eficacitate a procesului de implementare a strategiei prezintă o serie de specificități. Acest lucru se datorează faptului că, dacă în etapa precedentă, cea a formulării strategiei, acțiunile aparțin aproape exclusiv al managementului de vârf al organizației și al staff-ului strategic al acesteia, implementarea strategiei este sarcina întregului personal, gradul de implicare generală a salariaților și capacitatea de efort colectiv fiind unii dintre cei mai importanți factori determinanți ai succesului sau eșecului implementării.

În plus, dacă în etapa formulării strategiei schimbarea opțiunilor strategice, ca exercițiu intelectual, se poate face relativ ușor, în etapa implementării, schimbarea mentalității și comportamentului oamenilor pentru a-i adapta mai bine cerințelor noii strategii este mult mai greu de îndeplinit.

Demersul trebuie să înceapă cu identificarea posibilelor schimbări la nivel de organizație generate de necesitatea implementării strategiei. Odată identificate, în linii mari, aceste posibile schimbări devine necesară stabilirea politicilor și procedurilor necesare, care fixează limitele în cadrul cărora trebuie să se înscrie rezultatele implementării.

Odată stabilite, cu ajutorul politicilor și procedurilor, reperele și modalitățile de acțiune, se poate trece la detalierea strategiilor funcționale și rezolvarea posibilelor conflicte ce pot să apară între ariile funcționale.

Procesul va continua cu alocarea resurselor necesare, după care structurarea adecvată a organizației în funcție de strategia adoptată, în sensul definirii riguroase a sarcinilor colective și individuale, precum și a autorității și responsabilităților, devine o condiție indispensabilă derulării, în continuare, a demersului de implementare a strategiei.

Un aspect foarte important este gradul de implicare a conducerii în aplicarea strategiei și antrenarea eficace a întregului personal în acest proces.

În acest context, clarificarea strategiei în percepția personalului prin întâlniri repetate, discuții explicite cu colective și salariați despre implicațiile acestora asupra diferitelor unități, exemplificări adecvate este esențială în ce privește învingerea inerentei rezistente a organizației în schimbare. Învingerea rezistenței organizației la schimbare este o problemă extrem de delicată, de reușită careia depinde succesul demersului de implementare a strategiei.

Nu în ultimul rând, trebuie avută în vedere adaptarea sistemului de control la cerințele specifice ale aplicării strategiei, în sensul evidentierii progreselor făcute în implementare și a problemelor pe care le generează neconținut acest proces.

De menționat că, desfășurate în circumstanțele concrete ale activității firmei, aceste activități înseamnă producerea unor schimbări profunde în natura și conținutul demersului strategic. Astfel acțiunile de gândire, analiză, viziuni strategice, judecăți antreprenoriale cu caracter pronunțat intelectual, informațional - decizional, din etapa formulării strategiei, sunt înlocuite de acțiuni de operationalizare a strategiei, dublate în permanență de acțiuni de urmărire, control și evaluarea schimbărilor la nivelul organizației și a performanțelor generate de aplicarea acestei strategii.

Fazele implementării strategiei

Asadar, implementarea strategiei trebuie abordată ca un proces și presupune o acțiune în două faze:

Faza I: Pregătirea procesului de implementare, care se desfășoară în două etape:

anticiparea posibilelor schimbări la nivel de organizație;

crearea condițiilor necesare acțiunii strategice.

Faza II: Aplicarea (operationalizarea) strategiei, etapa în care acțiunile sunt marcate de un pragmatism accentuat direcționat către învingerea rezistenței organizației într-o organizare structurală adecvată cerințelor de natură strategică.

Faza III: Identificarea schimbărilor la nivel de organizație

Schimbări în sistemul de management

În anticiparea și identificarea posibilelor schimbări ce pot apărea în sistemul de management trebuie pornit de la ideea că aplicarea strategiei constituie o probă relevantă a capacității de acțiune, a abilităților managementului de a stimula apariția și dezvoltarea unei stări de spirit, la nivelul întregului personal favorabile angajării în eforturile apreciabile pe care le reclamă transpunerea în fapt a strategiei. Existența acestei stări de spirit, la scara întregului personal al organizației, este esențială pentru reușita demersului strategic.

Enumerarea acestor diverse planuri pe care se desfășoară acțiunile de aplicare a strategiei oferă imaginea diversității apreciabile a metodelor și tehnicilor utilizabile în cursul etapei de implementare, fiecărui plan fiindu-i specific un anumit diapazon de instrumente specifice.

Diversitatea metodelor și tehnicilor valabile pentru toate planurile enumerate evidențiază faptul că utilizarea lor trebuie să fie, pe de-o parte cuprinzătoare, în sensul de a apela concomitent la întregul registru disponibil, iar pe de altă parte unitară, coerentă, ceea ce semnifică punerea de acord a soluțiilor, uneori contradictorii, conturate pe baza folosirii unor metode și tehnici diferite (de exemplu, punerea de acord a strategiei funcționale de marketing vizând creșterea volumului vânzărilor cu direcțiile de îmbunătățire a sistemului de motivare a salariaților, care ar fi orientate, să presupunem, spre menționarea nivelului vânzărilor către actualii cumpărători).

Aplicarea strategiei pune deci probleme incomparabil mai dificile managementului organizației - firma sau unitate de afaceri strategice a acesteia - decât definirea strategiei. Specialistii în management strategic sunt unanimi în aprecierea faptului ca este mult mai ușoară stabilirea unui plan strategic judicios și cuprinzător decât transpunerea în realitate a acestuia.

Responsabilitatea primordială în aplicarea strategiei revine, în mod firesc, conducătorului executiv al organizației, "vârfului" echipei manageriale. Acesta poate adopta diferite maniere de acțiune pentru aplicarea strategiei stabilite:

asumarea, pe baza centralizării deciziilor în procesul aplicării, a rolului cheie, intrând chiar în detalii decizionale și de control, sau dimpotriva, descentralizarea semnificativă a competențelor decizionale și luarea deciziilor în consens, rezervându-și un rol secundar dar totuși eficace.

stabilirea ritmului de aplicare a strategiei - unul foarte accelerat, care presupune desfășurarea acțiunilor hotărâte pe multe fronturi concomitent, dar unul lent, caracterizat prin aplicarea graduală a strategiei în cursul unui interval mai lung de timp.

Această acțiune trebuie însă adecvată unor factori care decurg din "personalitatea" organizației și din situația ei internă și care, acționând uneori ca restricții/constrângeri, determină alegerea unui curs sau a altuia al implementării strategiei:

experiența și cunoștințele managerului despre afacerea respectivă, abilitățile sale manageriale,

personalitatea sa, trăsăturile sale comportamentale și acționale;

vechimea sa în funcția respectivă, autoritatea reală de care se bucură în rândurile personalului organizației, rețeaua de relații pe care o are cu membrii marcanti ai acesteia;

concluziile diagnosticului pe care îl face el însuși situației organizației și poziției competitive a acesteia pe piață;

natura schimbării strategice preconizate și amploarea acesteia;

disponibilitatea resurselor financiare și manageriale ale organizației;

presiunea pentru realizarea pe termen scurt a unor performanțe superioare;

gradul de consolidare a modelului comportamental specific personalului organizației, intensitatea rezistenței la schimbări a acesteia;

stilul de conducere care îi este propriu.

În aceste condiții, în funcție de intensitatea acțiunii factorilor enumerați, se alege un curs sau altul al aplicării strategiei și anume cel mai potrivit situației firmei la momentul respectiv și a prezentei ei în mediul de acțiune.

Cerințele adaptării stilului managerial la caracteristicile mediului de acțiune a firmei și a caracteristicilor managerului la tipul strategiei pentru aplicarea căreia este responsabil, subliniază, dacă mai era nevoie, ideea că nivelul corespunzător al prestației manageriale și armonizarea acesteia cu cadrul în care aceasta se exercită sunt premise favorizante, de prim ordin, ale reușitei implementării.

Schimbări la nivelul organizării structurale - informaționale

Fiecare strategie are, așa cum s-a subliniat anterior, anumiți factori - cheie care îi determină succesul, începând cu etapa aplicării ei și terminând cu momentul în care strategia respectivă nu mai corespunde schimbărilor produse în interiorul și în mediul firmei și, în consecință, trebuie schimbată.

Un imperativ esențial al aplicării cu succes a strategiei este acela al conceperii unei structuri organizatorice capabilă să potențeze factorii - cheie de succes, să le amplifice influența și să contribuie, astfel, la reușita de ansamblu a noii strategii.

În general, structurarea unei organizații este un proces continuu orientat, în principal pe următoarele direcții:

stabilirea activitatilor necesare realizării obiectivelor fixate;

repartizarea pe grupuri și persoane a responsabilităților pe care le incumbă activitățile respective;

specificare a relațiilor ce trebuie angajate și menținute între grupurile și persoanele care alcătuiesc organizația în desfășurarea activităților acesteia.

Aceste activități subliniază faptul că, prin modul în care este concepută și funcționează, structura organizației influențează nemijlocit aplicarea strategiei, facilitând-o și accelerând-o sau dimpotriva, stânjenind-o până la anulare.

În plus, trebuie ținut cont de faptul că, spre deosebire de structurile fizice care tind să fie statice, în sensul constantei pozitionale a părților componente unele în raport cu altele, structurile organizaționale sunt dinamice, adaptabile, reprezentând însumări unitare, coerente de modele comportamentale individuale și de grup concordante.

Aceste aspecte amplifică gradul de dificultate al acțiunilor de identificare a posibilelor schimbări de natură structurală, schimbări ce le-ar permite managerilor și specialiștilor în probleme de strategie a firmei să facă din structura organizatorică un instrument util și eficient pentru a asigura cadrul necesar aplicării unei strategii și conectării strânse a firmei la mediul ei de acțiune.

De menționat numeroasele lucrări de specialitate care sintetizează rezultatele unor cercetări aprofundate consacrate raportului strategie - structură și identificării elementului care îl determină pe celălalt în cadrul acestui raport. A. Chandler, autorul lucrării care a devenit o autoritate, unanim recunoscută, în această temă, conchide clar că "structura urmează strategia" cu alte cuvinte strategia organizației este cea care determină structura acesteia și nu invers.

Experiența firmelor studiate demonstrează că structura acestora a urmat strategia lor de creștere potrivit unui model secvențial în cadrul căruia o nouă strategie este creată, apar noi probleme administrative, se produce reducerea profitabilității și a celorlalte performanțe ale firmei, se realizează schimbarea structurii organizaționale pentru a o face mai adecvată cerințelor și, în sfârșit, are loc însănătoșirea economică a firmei.

Cercetările au conturat un model de evoluție stadială a firmelor de la modelele cele mai simple la cele mai complexe, pe măsura că dimensiunile lor cresc, afacerile se diversifică, segmentul de piață acoperit se amplifică, iar aspectele strategice ale legăturilor afaceri - piață - clienți devin mai complexe. Modelul, axat pe raportul strategie - structură, cuprinde patru stadii.

Primul stadiu se caracterizează prin faptul că firmele demarează ca organizații mici o cu o singură afacere și un singur amplasament, volumul vânzărilor lor crește simțitor, întreprinzătorul - proprietar are contact nemijlocit și zilnic cu toți salariații și cu toate fazele procesului de producție, ia toate deciziile privind misiunea firmei, obiectivele și operațiile pe care le desfășoară.

Odată cu trecerea la stadiul al doilea, amplificarea volumului afacerii impune trecerea de la managementul unipersonal al firmei la cel de grup, în care echipa de conducere cuprinde manageri specializați funcțional. Firma continuă să realizeze o singură afacere, iar în cadrul structurii ei apar ariile funcționale realizate de compartimente specializate - de marketing, producție, finanțe - contabilitate, personal etc. care se grefează pe osatura compartimentelor ce desfășoară activitatea de producție specifică (structură ierarhică - funcțională).

În stadiul al treilea firma își extinde operațiile în noi zone geografice pentru a-și menține creșterea volumului vânzărilor, aparând astfel necesitatea creării unor unități descentralizate capabile să acopere zonele recent cucerite și implicit a coordonării lor de la distanță și a standardizării produselor / serviciilor oferite. Unitățile de operații descentralizate raportează conducerei firmei și se conformează politicilor acesteia, dar beneficiază în același timp de suficientă autonomie strategică pentru a-și defini strategii proprii de răspuns optim la cerințele cumpărătorilor din zonele în care operează. Aceste unități sunt, de regulă, structurate pe linii funcționale.

Cel de-al patrulea stadiu este consacrat perioadei în care firmele au devenit mari și foarte mari, desfășoară afaceri diversificate și au unități centralizate pe linii de afaceri. Fiecare unitate este axată pe o afacere

distinctă și constituie, în fapt un centru de profit și pierderi, managerul acesteia având autoritate asupra tuturor domeniilor funcționale de activitate, cu excepția, de regulă, a investițiilor, care rămân prerogativa decizională a managementului firmei. Structura în cadrul unităților organizate de-a lungul liniilor de afaceri poate fi cea corespunzătoare celor două stadii precedente.

Modelul stadiilor prin care trece firma în evoluția sa explică și principalele modificări structurale care se produc de-a lungul acestei evoluții. Pe măsura ce firmele progresează de la forma antreprenorială, axată pe o strategie de concentrare, la cele mai complexe ale creșterii volumului vânzărilor, integrării verticale, extinderii geografice și diversificării liniilor de afaceri, și configurația structurală se schimbă în mod corespunzător, trecând de la forma unifuncțională la cea centralizată funcțional și apoi la cea multidivizionară, descentralizată funcțional.

Într-adevăr, firmele care desfășoară o singură afacere au structura organizatorică de tip funcțional, cu centralizarea prerogativelor decizionale; firmele cu activități slab diversificate, în care afacerea specifică unei industrii este puternic dominantă, au o structură organizatorică în care această afacere este condusă funcțional, iar celelalte afaceri constituie obiectul unor diviziuni descentralizate, firmele aflate în procesul de adâncire a diversificării afacerilor lor tind spre structuri ce cuprind un număr crescând de unități de afaceri descentralizate.

Concluziile privitoare la relațiile existente între strategia firmei și structura acesteia pot fi sintetizate astfel:

în procesul dezvoltării lor firmele trec prin mai multe stadii care le conduc de la situația desfășurării unei singure afaceri de dimensiuni reduse la cea a unei diversificări slabe, în care una dintre afaceri este dominantă, și apoi la cea a unei diversificări accentuate a portofoliului de afaceri,

în același proces de evoluție, structura firmelor cunoaște modificări de la forma managementului unipersonal la cea a managementului funcțional pluri - personal și apoi la cea a managementului descentralizat la nivelul unităților de afaceri strategice.

Trebuie subliniat totodată faptul că în ciuda caracterului convingător al demonstrației lui A. Chandler potrivit căreia strategia firmei determină structura organizatorică a acesteia, este totuși greu de acceptat ideea determinării exclusive a configurației structurale de către strategia aleasă, întrucât există și situații în care sensul determinării este invers.

Crearea sistemelor administrative de sprijin și alocarea resurselor

În cadrul procesului de implementare a strategiei, acțiunea de creare și consolidare a sistemelor administrative interne, adecvate cerințelor strategiei respective și capabile să sprijine în mod eficient implementarea acesteia, suscită o serie de probleme ce trebuie rezolvate acționând pe mai multe planuri, în mod corelativ:

stabilirea politicilor și procedurilor necesare în cadrul procesului de aplicare a noii strategii și corelarea permanentă a acestora cu strategiile funcționale la nivelul întreprinderii;

crearea unui sistem informațional strategic, care să permită asigurarea obținerii informațiilor strategice critice, indispensabile monitorizării adecvate a procesului de aplicare;

alocarea judicioasă a resurselor cu destinație strategică, atât de necesare managementului pentru menținerea organizației pe fașă stabilă, pentru aplicarea strategiei și materializarea acesteia în performanțe economice - financiare corespunzătoare.

Alocarea resurselor

Una dintre cele mai complexe și dificile probleme, specifică aplicării strategiei, este cea a alocării resurselor pentru realizarea obiectivelor strategice.

Planurile și programele definesc acțiunile ce trebuie întreprinse, obiectivele acestora, responsabilitățile pe care le incumbă și termenele de realizare, politicile ghidează actele decizionale de la toate nivelurile

ierarhice din cadrul organizației, dar practic nimic nu se întâmplă până ce resursele necesare desfășurării acțiunilor și materializării deciziilor nu sunt alocate.

Demersul strategic complex al managementului de vârf și al specialiștilor strategici din cadrul firmei culminează cu angajarea efectivă a resurselor necesare aplicării strategiei, în momentul în care distribuția acestora pe obiective este decisă planurile, programele și politicile intrând efectiv în vigoare.

Deciziile privind alocarea resurselor financiare, fizice și umane este dificilă, la luarea lor trebuind să se rezolve trei dileme majore privind:

criteriile de alocare ce vor fi folosite;

caile de echilibrare a resurselor necesare cu cele disponibile;

modul de angajare în timp a resurselor.

Eforturile de găsire a celor mai bune răspunsuri la aceste dileme trebuie să fie permanent ghidate de cerința utilizării optime a resurselor, aceea care asigură obținerea celor mai bune rezultate din consumarea resurselor alocate.

Planurile strategice, programele și bugetele formează un tot unitar: planurile stabilesc direcțiile majore de acțiune propriu-zise, pentru realizarea obiectivelor strategice; programele detaliază, pas cu pas, acțiunile ce trebuie întreprinse; iar bugetele evidențiază costurile activităților și acțiunilor planificate.

Principalele probleme pe care le generează alocarea resurselor la nivelul firmei sau al unei unități de afaceri strategice, în funcție de strategia adoptată, sunt, de regulă, următoarele:

resursele suplimentare care trebuie alocate activităților de cercetare - dezvoltare din cadrul firmei pentru a rezista cu succes progreselor tehnologice remarcabile realizate de firme concurente din industria de profil;

resursele suplimentare care trebuie alocate pentru modernizarea tehnologică a uneia sau mai multor unități productive pentru a le menține în cursul transformărilor tehnologice care se produc în industria de profil;

dimensiunile și intensitatea eforturilor necesare aplicării strategiei de producție la costuri cât mai mici;

implicațiile schimbării strategiei urmate asupra modelului existent de alocare a resurselor (de exemplu, comutarea de la strategia tip "crește și construiește" la cea de tip "apucă și menține");

resursele necesare dobândirii unei competențe, distinctive, tehnice sau comerciale care să ofere avantaje competitive în raport cu firmele concurente;

resursele necesare creșterii, cu un procent al segmentului de piață acoperit de firmă;

resursele necesare redresării situației economice și repositionării competitive a unei unități de afaceri strategice aflată în situația prelungită de reducere a volumului vânzărilor și de slăbire a competitivității;

echilibrarea resurselor alocate activităților primare și celor suport din lanțul de valoare al lui M. Porter, precum și în cadrul fiecăreia dintre aceste categorii între activitățile specifice;

dimensiunea bugetului alocat acțiunilor promotionale în cadrul lansării unui nou produs / serviciu din linia specifică firmei etc.

Dintre resursele alocabile pentru transpunerea în fapt a unei strategii, cele mai flexibile sunt cele financiare, acestea servind pentru procurarea și a celor fizice și umane. Suficiența resurselor financiare necesare este cea mai bună premisă pentru pregătirea schimbărilor preconizate prin strategia respectivă. În utilizarea acestor resurse, trebuie ținut seama de faptul că, pe de-o parte, finanțarea insuficientă împiedică subunitățile să realizeze corespunzător schimbările cele revin potrivit planului strategic, iar finanțarea excesivă reprezintă risipa care grevează negativ performanțele financiare. În același timp, trebuie respectate anumite relații existente între resursele financiare, cele fizice și cele umane, specifice firmei și determinate de profilul industriei careia îi aparține, respectiv de natura tehnologiilor utilizate și de cea a bunurilor / serviciilor produse. Activitatea firmelor din unele industrii în special cele de înaltă tehnologie este capital - intensă

(ca urmare a automatizării, informatizării, robotizării proceselor de producție), ceea ce determină preponderența în cadrul acestora a resurselor fizice, în timp ce activitatea în alte industrii este caracterizată prin intensitatea utilizării forței de muncă, făcând astfel preponderența contribuția resurselor umane.

În cea mai mare parte a firmelor alocarea resurselor financiare se face prin bugetarea planurilor și programelor, adică prin bugete formale.

Bugetarea reprezintă acțiunea de exprimare, potrivit unor proceduri specifice, a planurilor și programelor în termeni numerici pentru o perioadă viitoare.

Bugetele sunt declarații de rezultate anticipate, în urma aplicării planurilor și programelor, exprimate în termeni financiari (de exemplu balanța de venituri și cheltuieli, bugetul de capital) sau nefinanciari (bugetul de materiale, bugetul de ore de muncă directă, uneori chiar bugetul resurselor umane etc.).

Bugetarea se efectuează de regulă anual. Achiziționările de bunuri de capital (mașini, utilaje, instalații, echipamente, aparatură) se planifică cu un număr suficient de ani în avans, iar cheltuielile de achiziționare se detașiază pentru anul următor. Stabilirea bugetelor, respectiv alocarea fondurilor pentru diferitele unități, divizii și departamente componente, se face astfel încât să se asigure cea mai bună și mai profitabilă utilizare a fondurilor disponibile. Bugetarea trebuie făcută potrivit scopului declarat al oricărei firme de a alocă astfel fondurile încât să se obțină cel mai mare profit pe termen scurt sau pe termen lung.

Spre deosebire de resursele financiare și cele fizice, resursele umane nu au o valoare fixă, dar alocarea și utilizarea lor trebuie făcută tot în spiritul asigurării maximei profitabilități la aplicarea strategiei, ceea ce semnifică folosirea lor la cea mai eficientă producție de bunuri și servicii. Particularitățile resurselor umane - capacitatea de dezvoltare, potențialul creativ, cerința ca fiecare individ să fie tratat ca o entitate distinctă întrucât are personalitate, comportament, motivații unice, nerepetabile, nevoi de ordin social etc. - complică în mod considerabil problemele alocării și utilizării lor potrivit obiectivelor strategice fixate. În plus, nu trebuie trecut cu vederea faptul că alocarea resurselor umane pentru diferitele componente organizatorice ale firmei depinde de cele mai multe ori de modul în care se alocă resursele financiare acelor componente.

Principalele acțiuni pe care trebuie să se întreprindă managerii în ceea ce privește alocarea resurselor umane sunt:

determinarea bugetului de personal pe ansamblul firmei și pe componentele organizatorice ale acesteia (unități de afaceri strategice, diviziuni, departamente, direcții etc.) folosind tehnicile de calcul obișnuite;

stabilirea transferării specialiștilor și cadrelor de execuție din unele compartimente în altele în funcție de cerințele realizării obiectivelor strategice;

luarea în considerare a nevoilor individuale și a preferințelor persoanelor vizate să fie transferate din unele compartimente în altele;

identificarea nevoilor de resurse umane care nu pot fi acoperite din disponibilitățile interne și recrutarea personalului adecvat pentru acoperirea acestor nevoi;

negocierea cu sindicatul sau sindicatele din cadrul firmei pentru câștigarea aderenței acestora la ideea necesității de a efectua realocări de resurse umane în vederea aplicării cu succes a noii strategii;

gestiunea resurselor umane astfel încât să se maximizeze "valoarea" acestora pe termen lung, ceea ce presupune organizarea periodică a unor programe de formare și perfecționare a personalului în vederea creșterii capacității profesionale și stimulării potențialului creativ al acestuia;

folosirea unor forme adecvate pentru crearea în rândul personalului a unei stări de spirit ale cărei coordonate principale să fie respectul salariaților pentru valorile firmei, mândria de a fi angajații acesteia (ideea de "apartenență" la firmă), disponibilitatea lor de a contribui plener la realizarea obiectivelor ei strategice, asigurarea de către firmă a stabilității pe termen lung a locurilor de muncă etc. Gama formelor ce pot fi adoptate în acest sens este largă, incluzând garantarea detinerii de către salariați a unei părți din pachetul de acțiuni al societății, stabilirea programelor de asistență medicală, a celor de asistență socială pe termen lung, a celor de pensionare, oferirea de facilități salariaților la cumpărarea de bunuri de folosință îndelungată

(locuinta, autoturism, bunuri electrocasnice etc.) acordarea de prime pentru vechime neîntrerupta în unitate etc.

definirea funcțiilor și locurilor de muncă și atribuirea responsabilităților astfel încât accentul să se pună pe performanțele ce trebuie obținute, pe contribuția individuală la realizarea obiectivelor strategice;

imprimarea în spiritul fiecărui salariat a ideii că realizarea obiectivelor strategice ale firmei prin îndeplinirea performanțelor - ținta individuale servește nu numai firmei în ansamblu, ci și fiecărei unități componente și fiecărui individ în parte.

Operationalizarea strategiei

Învingerea rezistenței organizației la schimbare

De regula, aplicarea strategiei și inițierea schimbărilor strategice majore se face fără a ține seama de rezistența la nivel individual și de grup pe care aceste acțiuni o vor genera.

În momentul în care formele de manifestare a rezistenței se înmulțesc și devin mai ferme, structura de putere existentă în cadrul organizației intră în acțiune prin practicarea motivării negative (sanțiuni, pedepse) a comportamentelor individuale sau de grup care se opun schimbării. Este evident faptul că succesul puterii în astfel de situații depinde de potențialul ei real în cadrul organizației: când puterea este deficitară, rezistența nu poate fi surmontată și aplicarea strategiei risca să esueze, când puterea este suficientă pentru a impune schimbarea strategică preconizată, aceasta se produce într-adevăr dar rămâne instabilă, reclamând intervenția puterii ori de câte ori apare riscul apariției a noi forme de rezistență.

În consecință, rezistența la schimbare trebuie luată în considerare, anticipată ca intensitate și arie de extindere și prevenită prin măsuri manageriale și de control adecvate.

Principalele direcții de acțiune și măsuri care trebuie inițiate în acest sens, prezentate în continuare, pot constitui repere de referință în eforturile de stabilire și surmontare a rezistenței la schimbările strategice.

Adaptarea structurii organizationale la strategia adoptată

Cunoașterea factorilor - cheie de succes a strategiei și a sarcinilor critice ale aplicării și materializării acesteia reprezintă ideea care trebuie să guverneze dezvoltarea și funcționarea unei structuri a organizației care să răspundă în cât mai mare măsură cerințelor noii strategii.

Monitorizarea implementării strategiei

Monitorizarea este procesul continuu de colectare și analiză a datelor prin intermediul căruia factorii de decizie măsoară regulat progresul Strategiei Naționale de Descentralizare în conformitate cu obiectivele și rezultatele planificate

Etapa de implementare, monitorizare și control reprezintă sistemul de realizare a proiectelor, programelor și politicilor prevăzute în strategie și de colectare și raportare a informațiilor asupra desfășurării proiectelor și asupra succesului și impactului acestora relative la dezvoltarea comunității.

Scopul monitorizării și evaluării implementării strategiei:

- ▶ evaluarea atingerii obiectivelor în timp util și în bugetul alocat
- ▶ constatarea durabilității proiectelor implementate

Succesul realizării unei strategii depinde în mare măsură de participarea tuturor locuitorilor la procesul de implementare și monitorizare a acesteia. În procesul implementării prezentei strategii vor fi implicați mai mulți actori, fiecare urmând responsabilități bine determinate, îndeplinind

rolul de implementator sau de control al proiectelor planificate. În plan instituțional principalii actori locali ai implementării strategiei vor fi:

- ▶ administrația locală (Consiliul Local, Primarul, Primăria)

- ▶ agenții economici
- ▶ societatea civilă
- ▶ locuitorii comunei
- ▶ structuri externe (instituții județene)

Etapă de implementare, monitorizare și control cuprinde în principal 5 etape:

A. Adoptarea

În cadrul acestei etape strategia va fi supusă dezbaterilor publice. În urma dezbaterilor se vor opera recomandările primite și strategia va fi înaintată Consiliului Local în vederea aprobării.

B. Implementarea

În cadrul acestei etape se vor realiza acțiunile, activitățile, măsurile și proiectele concrete de implementare. Fiecare proiect va conține obiective stricte, planul activităților necesare, perioada de desfășurare, persoanele responsabile în proiect și partenerii implicați în realizarea proiectului, sursele de finanțare.

C. Monitorizare

Echipa de implementare va evalua aspecte precum: activități, rezultate, buget, patrimoniu, performanțele personalului angajat și implicit a autorității locale (organizația în sine), ipotezele formulate inițial. Monitorizarea se va efectua pe categorii: activitatea, informația necesară, colectarea informației, modul în care a fost folosită informația, ritmicitatea folosirii informației, persoana care a cules informația. Monitorizarea implementării proiectelor se va efectua prin intermediul indicatorilor stabiliți inițial. În cazul înregistrării unor devieri în procesul de implementare se vor lua măsuri de corectare.

Monitorizarea implementării se va realiza de o structură de evaluare care va avea în componență reprezentanții tuturor factorilor implicați în dezvoltare. Structura aparatului de monitorizare va fi următoarea:

- comitet de coordonare pentru implementarea, monitorizarea și evaluarea strategiei;
- comisii organizate pe direcții de dezvoltare;
- secretariat.

D. Evaluarea implementării strategiei

Se vor analiza indicatorii de implementare. Fiecare proiect stabilit va avea anumiți indicatori de implementare și, funcție de complexitatea unui proiect, se vor efectua evaluări intermediare, pe faze de implementare.

E. Analiza impactului

Această analiză apreciază dacă proiectul răspunde politicilor formulate, modul cum influențează criteriile de performanță privind dezvoltarea eficientă a localității. Se vor efectua studii de impact de specialitate înainte începerii unui proiect sau la o anumită perioadă de timp după finalizarea proiectului.

Etapă de implementare, monitorizare și evaluare oferă atât permanent, cât și periodic un raport asupra stadiului de implementare a proiectelor.

Strategizarea

Pregătirea implementării strategiei

Operationalizarea strategiei necesită o pregătire temeinică, datorită atât multitudinii, cât și complexității și dificultății schimbărilor ce urmează a fi operate. Deci este necesar ca implementarea propriu-zisă să se

bazeze pe un program de pregătire adecvat, ce se refera la întreprindere în ansamblul ei și la componente procesuale și structurale ale acesteia. Un asemenea program se recomandă să fie axat pe două coordonate majore:

pregătirea climatului din cadrul întreprinderii, în vederea minimizării rezistenței la schimbări, inevitabile din partea personalului, și a obținerii unei implicări pozitive cât mai consistente a acestuia. În acest sens, se recomandă organizarea de întâlniri cu salariații implicați nemijlocit în operationalizarea schimbărilor strategico-tactice, începând cu managerii, situație în care vor fi prezentate obiectivele urmărite, avantajele ce se așteaptă pentru întreprindere și personalul său. Acest aspect, deseori neglijat în favoarea unor demersuri de natură materială, financiară etc., prezintă o importanță majoră pe termen lung, facilitând și impulsionând schimbările proiectate.

Într-un context mai general se impune modificarea culturii întreprinderii, în sensul unei înțelegeri, acceptări și promovări a noului economic, tehnic și tehnologic, managerial etc., implicat de implementarea strategiei. Abordată ca variabilă de management, cultura organizațională aduce în actualitate probleme de adaptare strategică și de gestiune a resurselor umane, influențate decisiv de evoluțiile economice, tehnice și tehnologice, sociale etc. Astfel, cultura organizațională oferă terenul propice pentru abordarea a două probleme fundamentale de management: menținerea coerenței și a coordonării interne a grupurilor și a indivizilor; definirea raporturilor întreprinderii cu mediul său național și internațional.

Remodelarea integrală sau parțială a sistemului managerial al întreprinderii

Întrucât fără implicarea decizională și operațională corespunzătoare a managerilor și executanților nu se poate realiza o implementare eficientă a strategiei, este foarte necesară o remodelare generală sau parțială a sistemului de management corespunzătoare anumitor scenarii metodologice specifice. Se are în vedere modificarea principalilor parametri constructivi și funcționali ai managementului de ansamblu și ai componentelor sale majore (organizatorică, decizională, informațională, metodologică), facilitându-se operationalizarea unor opțiuni strategice și, implicit, realizarea obiectivelor fundamentale ale întreprinderii.

Prin reproiectare se asigură atât o flexibilizare a sistemului de management, cât și o amplificare a capacității acestuia de a recepta, susține și aplica noul, generat de schimbare. Incontestabil, remodelarea managementului întreprinderii constituie fundamentul aplicării strategiei.

Operarea schimbărilor strategice preconizate

Definitivarea și operationalizarea programului de pregătire și remodelarea generală sau parțială a managementului întreprinderii permit aplicarea efectivă a schimbărilor strategice preconizate. Este de dorit ca acestea să se aplice integral pentru a se obține și evidenția eficacitatea de ansamblu a strategiei.

Operationalizarea opțiunilor strategice majore fundamentate, în cadrul scenariului strategic, implică modificări de fond în perimetrul componentelor procesuale și structurale ale întreprinderii. Cele mai semnificative dintre acestea vizează aspecte:

tehnice, în sensul că se concep și se realizează produse și tehnologii noi, cu performanțe tehnice, economice comerciale superioare, se achiziționează și se dau în funcțiune echipamente de producție, crește gradul de automatizare, robotizare, cibernetizare etc. a producției, toate cu consecințe majore asupra productivității și profitabilității.

economice, concretizate în modificarea rețetelor de fabricație, asigurarea de resurse materiale, financiare etc., în condiții economice îmbunătățite, contactarea și conlucrarea cu noi furnizori și clienți, conturarea de relații bancare perfecționate, îmbunătățirea metodologică a mecanismelor de fundamentare și determinare a costurilor, promovarea unor principii noi de gestiune economică ș.a.m.d.

umane, respectiv îmbunătățirea structurii socio-profesionale a salariaților prin reciclare profesională, perfecționare, angajarea de noi salariați, dezvoltarea culturii și mentalității personalului, abordarea de pe poziții noi a relațiilor management-sindicate, dezvoltarea organizării informale (grupuri, relații) și îmbunătățirea raporturilor cu organizarea formală etc.

manageriale, reflectate de îmbunătățirea funcționării sistemului de management și a componentelor sale majore, perfecționarea procesuală și structural -organizatorică a unor domenii distincte ale întreprinderii, modernizarea componentelor informaționale, promovarea unui instrumentar managerial evoluat, cu impact nemijlocit asupra funcționalității și eficacității managementului, în ansamblul său.

După cum se observă, implementarea schimbărilor strategice este un proces complex, adesea dificil, în care intervin variabile diverse, de a căror cunoaștere și stăpânire depinde succesul strategiei întreprinderii.

Evaluarea rezultatelor strategiei

În esență, în această fază se realizează o permanentă comparare a rezultatelor obținute din operationalizarea soluțiilor strategice de concretizare a misiunii întreprinderii și de realizare a obiectivelor fundamentale, cu efectele generate de acest proces.

O asemenea evaluare trebuie efectuată atât pe parcursul implementării opțiunilor strategice (deci, o evaluare de etapă, parțială), cât și, mai ales, în finalul procesului strategic.

Evaluarea strategiei este necesară să surprindă atât efectele cuantificabile, concretizate în sporuri cantitative ale unor indicatori economici, generate de realizarea obiectivelor strategice, cât și efectele necuantificabile. Acestea din urmă, mai greu de comensurat, sunt adesea mai importante decât cele cuantificabile, deoarece se concretizează în îmbunătățiri de fond ale funcționării componentelor procesuale și structurale ale întreprinderii, în creșterea calității și competitivității managementului lor.

Este indicat ca în aprecierea eficienței să se țină cont și de tipul de strategie pentru care s-a optat, întrucât elementele de ordin cantitativ sau calitativ se manifestă cu intensități diferite, funcție de aceasta.

Conceperea și operationalizarea unor perfecționări

Analizele și evaluările efectuate pe parcursul implementării strategiei, dar și în finalul acesteia, pot declanșa efectuarea de corectii și perfecționări care, în situații extreme, conduc la o nouă strategie. Este necesar ca acestea să se coreleze cu parametrii soluției sau soluțiilor noi preconizate pentru a se asigura continuitate în operationalizarea strategiei.

Multiplicarea legăturilor întreprinderii cu mediul ambiant, național și internațional, precum și diversificarea 'interna' a activităților întreprinderii fac uneori imposibilă luarea în considerare a tuturor variabilelor ce influențează comportamentul sau strategic. De aceea, se impune o conduită profilactică, preventivă, din partea managerilor pentru a se preîntâmpina manifestarea unor disfuncționalități majore în acest proces, dar și una corectivă, axată pe adoptarea de decizii care să asigure, în mod operativ, eliminarea cauzelor generatoare de abateri negative ori generalizarea celor care conduc la abateri pozitive.

În orice caz, succesul fundamentării, elaborării și implementării strategiei depinde de motivarea adecvată a factorilor implicați. Prin aceasta se ia în considerare condiționarea decisivă a strategiei de dimensiunea umană a societății comerciale sau regiei autonome.

Tipuri și rolul monitorizării și a controlului

Rolul controlului este de a preveni situațiile critice din viața organizației, situații care amenință întreruperea funcționării normale. El se realizează în dublu sens, sectorial și global.

a) Control sectorial

Se referă la menținerea condițiilor de activitate optimă. Una din cele mai importante probleme este aceea a intervalului de control (numărul de persoane sau activități pe care le poate controla și coordona eficient un șef de departament). Intervalul optim de control variază între 5 și 10 persoane aflate în subordinea unui șef de departament, și trebuie să fie stabilit ținând cont de:

- tipul de activitate, în condițiile în care activitățile de rutină, repetitive și mai puțin complicate pot fi asociate cu un număr mare de angajați pentru un conducător;

- gradul de instruire și experiență al angajaților - angajații cu experiență și calificare mai ridicate nu au nevoie de control permanent;
- calitățile personale ale conducătorului, capacitatea acestuia de a realiza controlul în chip obișnuit sau printr-un efort sporit, putând influența intervalul de control.

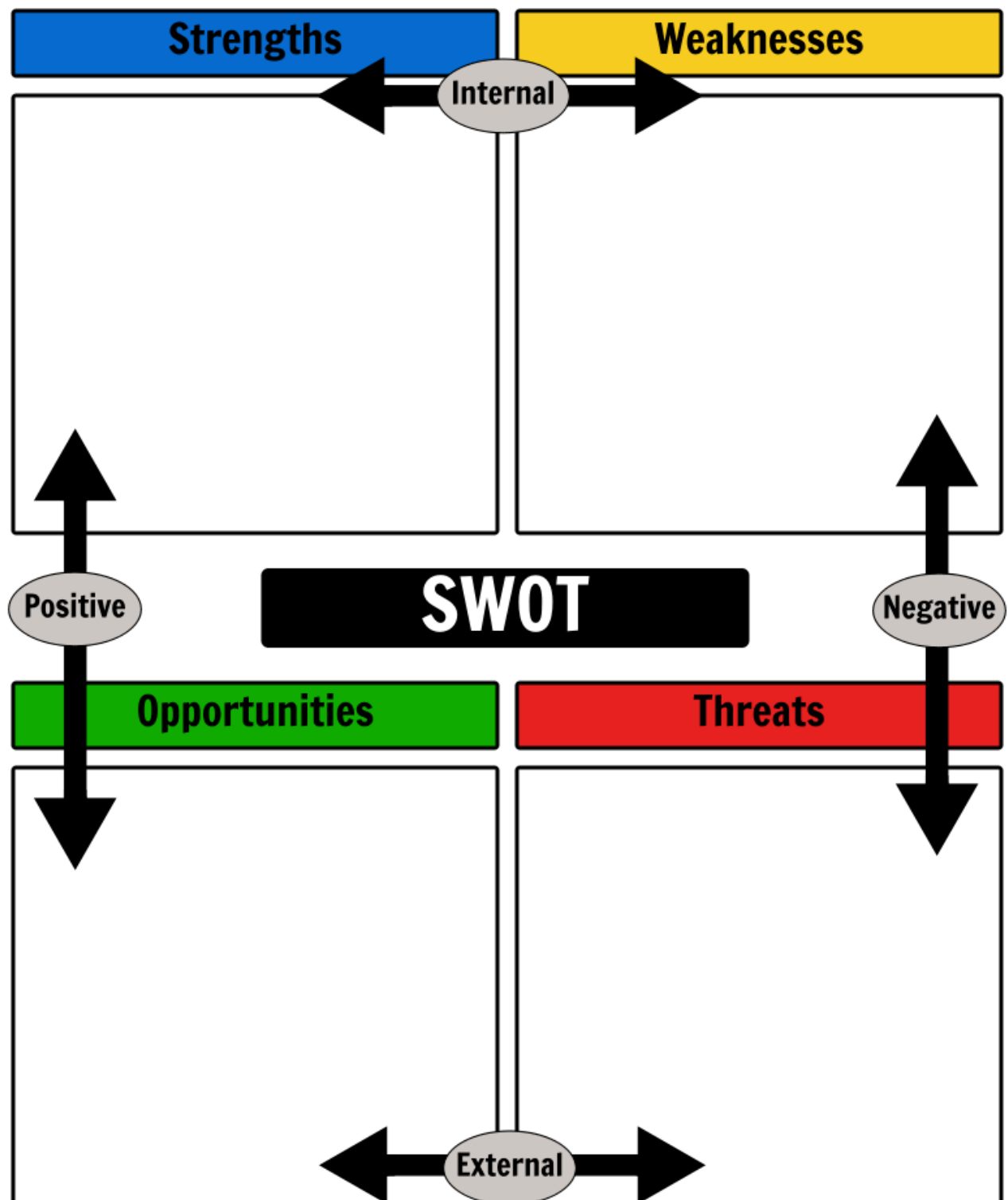
Atât intervalele mici cât și cele mari au avantaje și dezavantaje (intervalele mici facilitează controlul, dar complică ierarhia organizațională), deci numărul trebuie adaptat pentru fiecare situație în parte.

b) Control global- spre deosebire de controlul sectorial, este de nivel strategic. El are în vedere ansamblul activității, rezultatele finale ale acțiunii. Controlul global implică raportarea produselor la resurse și evaluarea comparativă a rezultatelor unui întreg proces cu proiectul inițial. Recomandări în privința strategiilor practice de motivare:

1. Managerul poate să întărească încrederea angajaților în ei înșiși, prin laudă și bunăvoință, în condițiile în care oamenii lipsiți de încredere în sine tind să se angajeze în munci simple, necompetitive, fiind slab motivați.
2. Managerul poate să dezvolte o apreciere pozitivă față de muncă în grupul respectiv -atitudini care pot fi contagioase și pot ridica nivelul motivației la toți angajații.
3. Managerul poate avea în vedere potrivirea între scopurile generale ale organizației și scopurile individuale: când se realizează, motivația angajaților devine mai puternică.
4. Motivația diferă în funcție de vârstă, de experiență profesională și de nivelul de instruire (de exemplu tinerii pot fi motivați prin încurajarea inițiativei și vârstnicii prin sublinierea experienței lor). Un manager inteligent trebuie să aplice diferențiat strategiile de motivare pentru fiecare categorie de angajați.
5. O altă strategie de motivare este competiția, care se poate iniția între indivizi sau grupuri de muncă în cadrul aceleiași organizații pe baza definirii clare a obiectivelor și criteriilor de întrecere. Este extrem de important ca prin competiție să nu se înlăture cooperarea între indivizi și grupuri, ci, dimpotrivă, aceasta să fie susținută, potențată.

Practica

Elaborați Analiza SWOT și Pestel pentru compania dvs.



Create your own at Storyboard That

PESTEL Analysis



P	E	S	T	E	L
Political	Economic	Social	Technological	Environmental	Legal
- Government Policy - Add more - Add more - Add more	- Growth Rates and Tax Policies - Add more - Add more - Add more	- Population Growth and Demographics - Add more - Add more - Add more	- Emerging Technologies - Add more - Add more - Add more	- Recycling and waste Management Policies - Add more - Add more - Add more	- Laws Regarding Consumer Protection - Add more - Add more - Add more

Custom PESTEL canvas template editable for free with the online graphic editor EDIT.org

Bibliografie

- A.D.Chandler, Strategies et Structure de l'Entreprise, Editions d'Organisation, Paris, 1989.
- Popa I., Management strategic, Editura Economica., Bucuresti, 2004.
- Dumitrescu, Mihai, Strategii si Management Strategic, editura Economica, Bucuresti 2003.
- Fred R.David, Strategic Management, Eight Edition, Prentice Hall, 2000
- G.J.Miller și W.B.Hildreth(eds), Handbook of Strategic Management, Marcel Dekker, New York 1989.
- Nicolescu O., Strategii manageriale de firmă, Editura Economică, București, 1998, p. 33-65
- Popa I., Management strategic, Editura Economică., București, 2004, p. 19-60
- Аналоу Ф., Карами А., Стратегический менеджмент малых и средних предприятий, Unity, Москва, 2005, стр.57-87
- Виханский О. С., Стратегическое управление, Москва, 1998, стр. 19-42
- B.Bacanu- Management strategic,Ed.Teora,1997
- T.Zorletan,E.Burdus,G.Caprarescu-Managementul organizatiei,Ed.Economica,1998
- Belu,N.Management strategic, Editura Independenta Economica, Pitesti, 2006 pag.66 4. M. Porter,Avantajul concurential, Editura Teora,Bucuresti,2001,pag.26
- M.Nanes,Managementul strategic al intreprinderii si provocarile tranzitiei"Ed.All Beck, Bucuresti, 2000, pag.77
- Belu,N.-Management strategic, Editura Independenta Economica, Pitesti, 2006.
- Ball, Donald A., McCulloh, Wendell H. jr., International Business. The challenge of global



competition, Irwin McGraw-Hill, 1996.

- Barkley, Rosser J. Jr., From Catastrophe to Chaos: A General Theory of Economic Discontinuities, KAP, 2000.
- Barrows, E., Neely, A., Managing Performance in Turbulent Times, John Wiley & Sons, 2012.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S., Birkinshaw, J., Transnational Management: text and cases, McGraw-Hill/Irwin, 2003.
- Burciu, Aurel, Bostan, Ionel, Buta, Simona, Economia firmei, Editura Tipo Moldova, Iași, 2010.
- Burciu, Aurel, MBO & ciclul afacerilor, Editura Economică, București, 1999.
- Burduș, Eugen, Tratat de management, Editura Economică, 2005.
- Burns, A. F., Mitchell, W. C., Measuring business cycles, New York, National Bureau of Economic Research, 1946.
- Campbell, David, Craig, Tom, Organisations and the Business Environment, second edition, Elsevier Butterworth Heinemann, 2005.
- Campbell, David, Stonehouse, George, Houston, Bill, Business Strategy, Second edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, Great Britain, 2002.
- Certo, S. C., Managementul modern – diversitatea, calitatea, etica și mediul global, Editura Teora, București, 2001.