

PROCESUL MANAGEMENTULUI STRATEGIC ÎN CADRUL ORGANIZAȚIEI

Viorica ȘEPTELICI,
drd., cercetător științific IEFS

Abstract: The strategic management process means defining the organization's strategy. It is also defined as the process by which managers make a choice of a set of strategies for the organization that will enable it to achieve better performance. Strategic management is a continuous process that appraises the business and industries in which the organization is involved; appraises its competitors; and fixes goals to meet all the present and future competitor's and then reassesses each strategy.

Introducere

Managementul prin procese consta in strategia de planificare si monitorizare a performantei proceselor care sustin "obiectul de activitate" principal al organizatiei. Concret, acest tip de management vizeaza optimizarea proceselor (a desfasurarii si a rezultatului final al acestora), in functie de valorile pe care parametrii afacerii le iau sau trebuie sa le atinga la un moment dat. In acelasi timp, eficientizarea proceselor este in permanenta corelata cu un factor extern crucial, si anume satisfactia clientilor.

Un proces este constituit din acele activitati care creeaza valoare prin transformarea unui input intr-un output superior. Desi transformarea poate fi realizata prin intermediul efortului inteligentei umane si artificiale (automatizare), gestionarea procesului este apanajul exclusiv al managerului. Un proces poate fi disociat in sub-procese, care au propriile caracteristici, dar care contribuie la concretizarea scopului general al procesului de baza. La randul lor, sub-procesele pot fi divizate pana la nivelul unor activitati foarte simple, cum ar fi expedierea de e-mail-uri. Acestea din urma nu sunt insa interesante din punctul de vedere al managerului, deoarece nu implica decizii punctuale. [2]

Procesul managementului strategic

Procesul managementului strategic definește setul de decizii și acțiuni, concretizat în fundamentarea și implementarea unor planuri și programe proiectate pentru a realiza ansamblul obiectivelor organizației. Pentru atingerea scopurilor organizației este necesară perceperea concomitent concretă și integrală a influențelor mediului ambiant exogen și endogen asupra acestui proces. Aflat în corelație evidentă cu strategia de ansamblu a organizației, managementul strategic se referă la procesul prin care managerii stabilesc direcția de evoluție pe termen lung a organizației, stabilesc obiectivele de performanță specifice, elaborează strategii pentru asigurarea atingerii acestor obiective – luând în considerare variate circumstanțe interne și externe – și întreprind realizarea planului de decizii și de acțiuni ales. [1]

Procesele care fac obiectul deciziei managerului sunt mult mai complexe și permează întreaga activitate a companiei. Procesele care sustin afacerea sunt de trei categorii:

1. Procesele proprii managementului sunt acele procese care guverneaza operatiunile organizatiei. Dintre acestea, unul dintre cele mai importante este managementul strategic.

2. Procesele operationale sunt acele procese implicate in activitatea de baza a companiei si care sunt responsabile de valoarea adaugata livrata la fiecare incheiere a ciclului procesual. Principalele procese operationale sunt: achizitiile, marketing-ul si vanzarile.

3. Procesele de suport sunt activitatile prin care se asigura asistenta (suportul) proceselor de baza ale organizatiei. Departamentul de resurse umane, contabilitate sau help-desk sunt exemple de procese-suport intr-o companie.

Procesul managementului strategic generează, prin practicare consecventă, mai multe implicații importante, dintre care le reținem pe următoarele:

- secvențialitatea procesului de formulare și implementare a strategiei. Astfel, procesul începe cu dezvoltarea și reevaluarea misiunii organizației, această etapă fiind asociată în mod esențial cu dezvoltarea organizației și cu evaluarea mediului extern. În mod firesc, urmează: alegerea strategiei, definirea obiectivelor fundamentale și a celorlalte categorii de obiective, proiectarea strategiilor funcționale a politicilor generale și parțiale, punerea în practică a strategiei și a politicilor, controlul și evaluarea acestora.

- obținerea în orice moment al derulării procesului managementului strategic, corespunzător termenelor intermediare stabilite, a răspunsului necesar, dar mai ales după implementarea și evaluarea finală a strategiei. Ca urmare, acest răspuns oferă managementului organizației posibilitatea cunoașterii exacte a rezultatelor obținute după punerea în practică a strategiei. Acestea devin date inițiale pentru pregătirea viitoarelor decizii. Managerii au posibilitatea, de asemenea, de a măsura și de a analiza impactul strategiei pentru a face față mai ușor eventualelor modificări, necesar să se efecteze în misiunea organizației. [4]

Modelele strategice pe care le vom prezenta se bazează pe ideea de proces, deci de flux identificabil de informații de la un capăt la celălalt, informații care circulă între

diferitele stadii ale analizei, fiind îndreptate spre îndeplinirea unui scop. În procesul managementului strategic fluxul de informații atrage elemente istorice și curente, informații previzionate despre afacere, despre activități, operații și despre mediu, evaluate în viziunea priorităților care influențează personalul sau grupurile vital interesate în activitățile organizației. Ținta procesului managementului strategic este formularea și implementarea strategiei, care are ca finalitate realizarea pe termen lung a misiunii organizației, prin îndeplinirea obiectivelor formulate.

Etapele principale ale procesului managementului strategic, poate fi structurat în patru:

A. Analiza stării organizației

Etapă în care strategiile utilizate de către organizația economică în trecut și până în momentul la care se face cercetarea sunt analizate prin prisma rezultatelor economico-financiare pe care le-au produs. Pentru evaluarea stării economice a organizației se calculează indicatori de lichidare, de solvabilitate și de profitabilitate, a căror analiză corelată poate da un diagnostic.

B. Analiza posibilităților de acțiune în viitor

Stabilirea direcției pe care o urmează organizația economică în viitor, pornind de la starea curentă, necesită cunoașterea suficient de detaliată a mediului în care aceasta va acționa, dar și identificarea posibilităților de acțiune - capacitatea strategică. În funcție de capacitatea strategică a organizației și de prognozele privind tendințele mediului, se definește misiunea necesară și posibilă în viitor și se pot stabili obiective ce trebuie realizate pentru ca misiunea să fie îndeplinită.

C. Realizarea obiectivelor organizaționale pe termen lung necesită apoi strategii organizaționale și competiționale; pentru aceasta, se elaborează variante care vor fi evaluate pe baza informațiilor privind mediul și capacitatea de acțiune a organizației.

D. În vederea implementării planului strategic, se stabilesc modalități de acțiune la nivelul fiecărei arii funcționale a organizației (strategii funcționale) și se fac schimbările necesare creării condițiilor de realizare a obiectivelor strategice. [1]

Pentru că prin planul strategic se stabilesc obiective pe termen lung și mediu, timp în care mediul se poate schimba relevant pentru organizație, păstrarea direcției de acțiune spre obiectivele propuse presupune evaluarea permanentă a efectelor obținute și adoptarea corecțiilor necesare.

Managementul strategic este un proces vital pentru organizație și constă în specificarea obiectivelor, dezvoltarea planurilor și politicilor interne pentru atingerea acestora și alocarea resurselor pentru implementarea strategiei. Acest proces poate fi disociat în două sub-procese:

a). formularea strategiei:

- analiza situației economice, a factorilor interni și externi care o definesc;

- fixarea obiectivelor;

- formularea unui plan strategic, care să stabilească modul de atingere al obiectivelor.

b). implementarea strategiei:

- alocarea resurselor;

- stabilirea unei structuri ierarhice clare;

- stabilirea atribuțiilor fiecărui angajat;

- gestionarea efectivă a procesului (monitorizare, standardizare, evaluare, ajustare etc.).

Acest tip de management încearcă să utilizeze avantajele strategice ale companiei pe piață, integrând misiunea, scopurile, metodologia și acțiunile particulare într-un proces unitar și coerent.

Avantajul managementului prin procese constă tocmai în faptul că poate gândi

procesual în sensul că poate stabili conexiuni între evenimente și date aparent disparate, poate sesiza mobilitatea organizației (evoluția, involuția, modificarea etc.), integrându-le într-o viziune omogenă.

De asemenea, managementul strategic are implicații comportamentale caracteristice deciziilor managementului participativ. De aceea, evaluarea corectă a impactului formulării strategiei asupra performanțelor organizaționale necesită criterii de evaluare nonfinanciară și anume măsurarea efectelor comportamentului personalului în perioada derulării acestui proces. Se poate susține că dacă managementul încearcă să valorifice aspectele pozitive ale consecințelor comportamentale, acest fapt „întâlnește” așteptările organizației din punct de vedere financiar. Indiferent de succesul unor planuri strategice, cele mai importante efecte se resimt pe plan comportamental, fără a minimiza creșterea profitabilității organizației în termeni financiari și de piață. [1]

Prezentăm și câteva dintre avantajele la nivel comportamental ale utilizării managementului strategic:

Cele mai bune decizii pentru organizație sunt cele care rezultă din practicarea consecventă a managementului strategic, din două motive: întâi, deoarece generarea alternativelor strategice este facilitată de interacțiunile dintre membrii grupului și al doilea, întrucât alegerea opțiunilor este îmbunătățită, deoarece membrii grupului oferă previziuni bazate pe perspectivele specializării lor.

Motivarea personalului de management și de execuție este strâns corelată cu nivelul de participare a acestuia la stabilirea obiectivelor organizației și la realizarea lor. Când salariații sau reprezentanții lor participă la procesul de formulare a strategiei, se înțeleg mai bine prioritățile organizației și principiile sistemului de motivare.

Golurile și suprapunerile în activități între diverși membri ai grupului sau între grupuri pot fi reduse în cadrul participării la procesul de formulare a strategiei prin clarificarea diferențierii rolurilor. Întâlnirile de grup, caracteristice multor stadii ale procesului de formulare a strategiei și utilizarea managementului participativ în toate etapele fundamentării, elaborării, implementării și evaluării strategiei asigură succesul strategiei propuse.

Rezistența la schimbare se poate reduce. Solicitarea ajutorului din partea participanților la elaborarea strategiei elimină incertitudinea asociată cu schimbarea, care este sursa celor mai multe rezistențe.

Anticiparea de către managementul organizației și minimizarea posibilelor consecințe negative ale nerespectării termenelor stabilite pentru realizarea unor obiective cuprinse în strategie.

În acest mod managementul poate să răspundă în mod constructiv subordonaților atunci când aceștia sunt dezamăgiți sau chiar frustrați în privința așteptărilor, ca urmare a efectelor care întârzie să apară ale strategiei. În mod frecvent, subordonații percep și promit că implicarea lor în fazele minore ale formulării strategiei va determina și acceptarea dorințelor lor în ceea ce privește recompensele/sanctiunile. În cazul eșecului procesului managementului strategic, managementul organizației este pus în dificultate și nu poate răspunde promisiunilor făcute celor implicați în realizarea strategiei. [5]

Una dintre strategiile de management ușor adaptabile la schimbare se concentrează asupra proceselor pe care organizația le presupune în exercitiul concret al îndeplinirii misiunii proprii, al furnizării de servicii sau produse. Aceasta viziune, bazată pe procese, poate identifica cu ușurință bune practici de management, datorită abordării holistice, multidimensionale a organizației. Ea trebuie să recunoască atât factorii interni, cât și pe cei externi, care articulează mediul de afaceri și care afectează direct sau indirect procesele de bază ale organizației.

Atât racordarea teoretică a domeniului managementului strategic în țara noastră, cât și racordarea sistemului economic național la standardele lumii occidentale

industrializate impun cunoașterea marilor teorii, ca și a practicii strategice a marilor firme ale lumii. [4]

Din perspectiva celor expuse mai sus, putem afirma ca managementul strategic fiind acel proces managerial prin care se formulează și se implementează strategii, reprezentând un concept cu multiple conotații, atât economice cât și social-politice ale cărui conținut și esență, pentru a fi mai bine conturate, necesită punerea în evidență a trăsăturilor sale specifice care îl fac să se deosebească de alte forme de management, precum și de alte concepte cu care, din păcate se confruntă adesea.

Bibliografie:

1. Amedeo Istocescu „Strategia și managementul strategic al organizației. Concepte fundamentale. Aplicații manageriale”, Ed.ASE 2005.
2. Bogdan Băcanu „Practici de management strategic”, Ed. Polirom 2006.
3. Marcela Naneș „Managementul Strategic al întreprinderii și provocările tranziției”, Ed. BECK 2000.
4. Ovidiu Nicolescu „Strategii Manageriale de firmă”, Ed. Economică 1998.
5. Constantin Sălceanu, Ion Crăciun „Managementul Strategic al întreprinderii” Ed. Iași 1994.
6. Michael E. Porter „What is Strategy ?” Harvard Business Review, november-decembert 1996