

CONCEPTUL MANAGEMENTULUI STRATEGIC ÎN ECONOMIA DE PIAȚĂ

Maria OLEINIUC

Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți

Strategic management is more than business strategy. Strategic management is one means of modern management, focusing on changes and amendments to be made within the enterprise and its interaction with the environment in which they operate, to avoid situations in which goods and services provided by the organizers entire activity to become outdated, inconsistent in relation to chronic changes. Strategic management requires the adoption and implementation decisions necessary to implement the strategy adopted.

Managementul strategic reprezintă mai mult decât strategia întreprinderii. Dacă strategia se rezumă la obiectivele propuse și opțiunile de natură antreprenorială, competitivă și funcțională, prin care se consideră că pot fi realizate, managementul strategic impune și adoptarea, aplicarea deciziilor necesare implementării strategiei adoptate.

În prezent, managementul strategic este una dintre formele de conducere moderne, axată pe schimbările și modificările ce trebuie operate în cadrul întreprinderii și în interacțiunile acesteia cu mediul în care funcționează, pentru a evita producerea unor situații în care bunurile și serviciile oferite de organizație, fabricația și vânzarea acestora, întreaga activitate desfășurată să devină depășite, în neconcordanță cronică în raport cu schimbările produse.

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

Asupra a ceea ce definește acest concept au existat și există încă numeroase discuții, neputându-se ajunge la o unanimitate a părerilor. Unii autori nu au renunțat la ceea ce se numea planificare strategică, concepută ca activitate integrată în funcția de previziune a managementului. Alții consideră că cele două concepte au aceeași semnificație. Cei mai mulți susțin, însă, că managementul strategic reprezintă o treaptă distinctă a dezvoltării calitative a managementului, treaptă ce reflectă modificările actuale ale concepției holistice privind relația mediu-organizație și influența acesteia asupra teoriei managementului [1].

Se mai consideră că diferența planificare strategică-management strategic apare în conținut, modul de operare și în implicații, ca trecere de la simplu la complex. Raporturile dintre planificarea strategică și managementul strategic apar mai clar în lumina precizărilor din Tabelul 1, care pune în evidență elementele noi pe care planificarea specifică managementului strategic le conține.

Tabelul 1

Trăsăturile definitorii ale planificării strategice comparative cu cele ale managementului strategic

Planificare strategică	Management strategic
Proces analitic complex care cuprinde: ✓ Analiza situației existente ✓ Stabilirea obiectivelor activității viitoare ✓ Precizarea căilor și mijloacelor de acțiune	Proces analitic complex care cuprinde: • Formularea strategiei pe baza: ✓ analizei mediului intern și extern al firmei ✓ identificării alternativelor de răspuns ✓ alegerii strategiei (cele mai potrivite alternative) • Aplicarea strategiei • Evaluarea strategiei
Se realizează pe baza armonizării elementelor de natură umană, comercială, tehnologică și economică specifice activității firmei	Se realizează pe baza elementelor luate în considerare în planificarea strategică, la care se adaugă altele de natură politică, legislativ-normativă, sociologică, psihologică, de psihosociologie organizațională, ecologică
Se finalizează în planuri pe baza cărora se detaliază programele de acțiune	Se finalizează în strategii și responsabilități privind formularea, aplicarea și evaluarea strategiilor
Se efectuează utilizând o metodologie consacrată de planificare	Se realizează utilizând o gamă largă de metode noi (analiza SWOT, analiza competiției, analiza portofoliului firmei etc.)
Reprezintă o formă de management pe bază de plan, care urmărește adoptarea unor decizii strategice optime privind activitatea viitoare a firmei	Reprezintă o formă de management prin rezultate, care urmărește dobândirea avantajelor competitive pentru firmă

Sursa: C.Russu. Management strategic.

După părerea noastră, trecerea de la planificarea pe termen lung la cea strategică și apoi la cea specifică managementului strategic marchează, practic, și evoluția treptată a unei firme către practicarea acestei forme de conducere previzională. Această evoluție se produce într-o perioadă care variază sensibil de la o firmă la alta, dar care, în general, este suficient de lungă pentru a permite crearea și consolidarea climatului, mecanismelor și procedurilor indispensabile desfășurării corespunzătoare a managementului strategic.

Menționăm că evoluția managementului strategic începe cu dezvoltarea unei baze operaționale date de utilizarea unui buget și evoluează în patru faze spre un instrument de construcție pe termen lung (Tab.2).

Tabelul 2

Fazele evoluției firmei spre practicarea managementului strategic

	Faza I Planificarea financiară de bază	Faza II Planificarea bazată pe previziune	Faza III Planificarea orientată spre exterior	Faza IV Managementul strategic
Eficacitatea planificării formale a afacerilor	Control operațional Buget anual Focalizare funcțională	Planificare mai eficace pentru creștere Analiza mediului Previziuni multianuale Alocarea statică a resurselor	Creșterea reactivității la piețe și a competiției Analiza amănunțită a situației și evaluarea competitivă Evaluarea alternativelor strategice Alocarea dinamică a resurselor	Coordonarea alocării tuturor resurselor, astfel încât să se asigure avantajul competitiv Cadrul planificării determinat strategic Procese de planificare creativă și flexibilă Sistem de valori de sprijin și climat adecvat
Sistemul de valoare	Acoperirea bugetului	Prevederea viitorului	Gândirea strategică	Crearea viitorului

Sursa: C.Russu. *Management strategic*.

De la tehnologia planificării strategice pe termen lung, specifică anilor '50 ai sec.XX, la managementul strategic, specific anilor '90, s-a parcurs un drum lung, însoțit de progrese remarcabile făcute sub presiunea schimbărilor complexe și accelerate produse în mediul de acțiune al firmelor. Progresele au constat, în majoritate, în găsirea unor modalități din ce în ce mai eficace și mai eficiente de răspuns al firmei la schimbări, bazate pe anticiparea acestora, pe schimbări.

Actualmente, în legătură cu definirea managementului strategic, ca și în cazul conceptului de strategie, sunt o serie de puncte de vedere.

I.Ansoff, specialist renumit în domeniu, tratează managementul strategic ca „un mod de conducere a firmei cu asigurarea unei legături strânse între strategie și producție” [2].

În opinia lui A.Martinet, „management strategic este formă de conducere care urmărește să asigure în timp cea mai bună congruență posibilă între exigențele mediului înconjurător, ale partenerilor interni și externi și obiectivele conducătorilor, administrarea existenței, dar și crearea de potențial și se interesează atât de interiorul, cât și de exteriorul întreprinderii, de dimensiunea politică și de cea economică și conferă un rol important dimensiunii organizaționale, respectiv structurilor și culturii întreprinderii” [3].

Economistul J.Higgins consideră că „managementul strategic este procesul examinării simultane a prezentului și viitorului mediului înconjurător, al formării obiectivelor organizației și a adoptării, implementării și controlării deciziilor focalizate asupra acestor obiective în mediul înconjurător actual și viitor” [4].

După reputații specialiști L.W. Rue și P.G. Holland, „managementul strategic este procesul prin care conducătorii determină direcția pe termen lung și performanțele organizației, asigurând realizarea unei formulări atente, a unei implementări corecte și a unei continue evaluări a strategiei” [5].

La rândul lor, A.A. Thompson și A.J. Strickland menționează că „managementul strategic este procesul în care managerii stabilesc orientarea pe termen lung a întreprinderii, propun obiective specifice de performanță, dezvoltă strategii pentru îndeplinirea acestor obiective – în conformitate cu toți factorii interni și externi – și încearcă să execute planurile de acțiune alese” [6].

J.Pearce și R.Robinson definesc managementul strategic ca „un set de decizii și acțiuni ce au ca rezultat formularea și implementarea strategiilor proiectate pentru realizarea obiectivelor unei companii” [7].

Economistul Avenier susține că managementul strategic este „un mod de conducere a întreprinderii care vizează să asigure o îmbinare strânsă între strategie și operații; aceasta semnifică faptul că toate deciziile operaționale, care nu sunt decât decizii ale conducerii curente, sunt examinate dintr-o perspectivă strategică” [8].

În viziunea specialistului R.Daft, managementul strategic reprezintă „setul de decizii și acțiuni folosit pentru formularea și implementarea strategiilor și planurilor, set ce poate deveni o bună corelație, din punctul de vedere al competitivității, între organizație și mediul său, care să permită îndeplinirea obiectivelor organizaționale” [9].

Stacey definește managementul strategic ca „procesul de stabilire a obiectivelor fundamentale sau sarcinilor organizației de către top-management” [10].

În opinia economiștilor din Rusia V.D. Markova și S.A. Kuznețova, „managementul strategic este un proces de luare și realizare a deciziilor strategice, la baza căruia este alegerea strategică, bazată pe utilizarea potențialului de resurse proprii ale întreprinderii, ținându-se cont de oportunitățile și pericolele mediului extern în care aceasta activează” [14]. Practic, aceeași definiție o prezintă specialiștii A.P. Romanov și I.A. Jarikov.

Economistul A.A. Blajevici consideră că „managementul strategic este un subsistem al managementului organizației, care administrează un complex întreg de lucrări concrete legate de activitatea profesională referitor la analiza strategică, dezvoltarea, realizarea și controlling-ul strategiei generale a organizației” [12].

În opinia lui A.N. Liukshinov, „managementul strategic este activitatea de asigurare a realizării obiectivelor organizației în condițiile mediului dinamic și incert, care permite utilizarea optimală a potențialului existent și respectarea cerințelor mediului extern” [13].

Economiștii din România, de asemenea, și-au expus părerile asupra conceptului de management strategic. Cele mai reușite, după părerea noastră, sunt prezentate în continuare:

- ✓ C.Russu: procesul prin care conducerea „de vârf” a organizației determină evoluția pe termen lung și performanțele acesteia, asigurând formularea riguroasă, aplicarea corespunzătoare și evaluarea continuă a strategiei stabilite [14].
- ✓ M.Dumitrescu: un proces complex al gândirii de către top-management cu consultări în interiorul și exteriorul organizației, prin care sunt definite strategia, planurile strategice, obiectivele, politica de implementare și acțiunile de întreprins pentru consolidarea și amplificarea performanțelor organizației [15].
- ✓ I.Popa: o nouă formă de management bazată pe strategie, prin care managerii urmăresc să asigure evoluția și performanțele organizației pe termen lung, accentul punându-se pe formularea riguroasă a strategiei, pe implementarea sistemică și eficace și pe evaluarea continuă a acesteia [16].

După părerea economiștilor autohtoni V.Sverdluc și V.Dragnev, „managementul strategic poate fi definit ca fiind procesul managerial de formulare și implementare a unei strategii” [17].

Diversitatea definițiilor și construcțiilor conceptuale folosite de autori semnifică, uneori, nu numai diferențe de limbaj, ci și de fond, în funcție de percepția diferită a fenomenelor și de sfera de cuprindere pe care fiecare dintre aceștia o conferă managementului strategic, de mutațiile ce au avut loc în planul gândirii strategice și al concepțiilor privind organizația. Din observările noastre, cele mai multe definiții ale managementului strategic fac referire la: determinarea direcțiilor pe termen lung, performanță, planuri strategice, obiective, implementare și evaluare.

Din perspectiva celor spuse, putem afirma că managementul strategic reprezintă 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, spre regret, se confundă adesea.

În continuare este prezentat procesul managementului strategic (Fig.1).

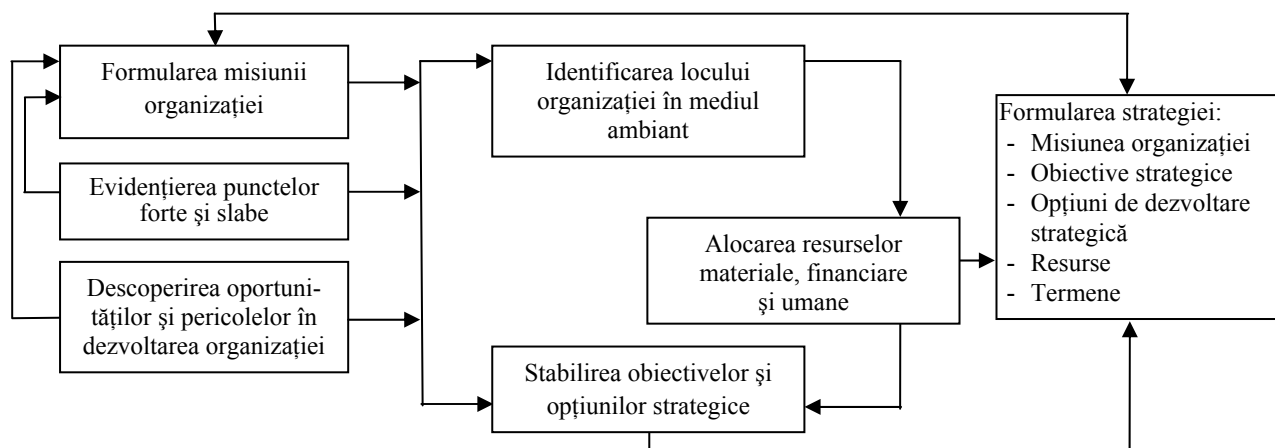


Fig.1. Procesul managementului strategic.

Sursa: C.Bărbulescu. *Sistemele strategice ale întreprinderii.*

După cum se vede din figura de mai sus, la baza stabilirii strategiei de management este diagnosticarea strategică și formularea componentelor strategiei: a misiunii, obiectivelor, opțiunilor, resurselor etc.

Relevând realitatea complexă care este întreprinderea modernă și importantele responsabilități ce-i revin acesteia (economice, sociale, ecologice, de creativitate și progres etc.), mulți dintre promotorii managementului strategic (Thiétart, 1990 și Martinet, 1983), în consonanță cu viziunea lor integratoare și dinamică privind strategia întreprinderii, consideră că procesul de formulare și implementare a managementului strategic, în general, este un proces tridimensional. Din cele relatate reiese că managementul strategic cuprinde strategia organizației, dar, în plus, presupune și ansamblul de decizii necesare pentru implementarea acestei strategii [18].

Managementul strategic s-a conturat, astfel, ca o formă de conducere previzională, un cadru conceptual pentru conducerea discontinuităților, un proces managerial sistematic de adaptare a firmei la schimbările discontinue produse în mediul ei printr-o abordare specifică luării deciziilor strategice și o metodologie adecvată aplicării acestora.

Esența managementului strategic – poziționarea și integrarea firmei în mediul ei de acțiune într-un mod care să-i asigure succesul, să o ferească de surprize și să o pregătească adecvat pentru înfruntarea schimbărilor – a determinat punerea la punct a unei tehnologii specifice de abordare și rezolvare a problemelor, de găsim a celor mai potrivite reacții la schimbări, de urmărire a efectelor acestor reacții.

Referințe:

1. Pearce J. and Robinson R. *Strategic Management: formulation, implementation and control.* - Boston: McGraw-Hill, 2007.
2. Ansoff I. *Corporate Strategy.* - New York: McGraw Hill Company, 1965.
3. Martinet A. *Strategie.* - Paris: Vuibert, 1988.
4. Popa I. *Management strategic.* - București: Editura Economică, 2004.
5. Rue L.W. and Holland P.G. *Strategic Management.* - Chicago: Irwin, 1986.
6. Thompson A.A. and Strickland A.J. *Strategic Management.* - Chicago: Irwin, 1995.
7. Pearce J. and Robinson R. *Strategic Management: formulation, implementation and control.* - Boston: McGraw-Hill, 2007.
8. Popa I. *Management strategic.* - București: Editura Economică, 2004.
9. Дафт Р. Менеджмент. - Санкт Петербург: Питер, 2000.
10. Блажевич А.А. Стратегический менеджмент. - Уфа: УГНТУ, 2005, с.9.
11. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - Москва: Инфра-М, 2000, с.5.
12. Блажевич А.А. Стратегический менеджмент. - Уфа: УГНТУ, 2005, с.9.
13. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. - Москва: Юнити-Дана, 2000, с.4.
14. Russu C. *Management strategic.* - București: All Beck, 1999, p.60.
15. Dumitrescu M. *Strategii și management strategic.* - București: Editura Economică, 2002, p.99.
16. Popa I. *Management strategic.* - București: Editura Economică, 2004.
17. Sverdluc V., Dragnev V. *Strategia dezvoltării industriei vinicole din Republica Moldova.* - Chișinău: Tehnica-info, 2006.
18. Thietart R.A. *La strategie d'entreprise.* - Paris: Vuibert, 1990.

Prezentat la 14.03.2011