

# FORMARE ȘI IMPLEMENTAREA MANAGEMENTULUI STRATEGIC

**Autor : Valentina DICUSARĂ**

**Conducător științific: conf.univ. dr.Șt.econ. Tudor ALCAZ**

Universitatea Tehnică a Moldovei

**Abstract:** Modelul tradițional de administrație publică a fost criticat pentru o concentrare prea mare pe elementele interne ale organizației și pentru perspectiva pe termen scurt. Odată cu apariția Managementului Strategic aceste disfuncționalități au fost atenuate, iar sectorul public a devenit mai preocupat ca niciodată de strategiile pe termen lung.

**Cuvinte cheie:** Management strategic, planificare strategică, strategie, misiune, scop, sistem 20 de chei.

## Introducere

Termenul de „conducere strategică” a fost introdus la înc. an. 60-70 ai sec.xx pentru a arăta diferența dintre conducerea curentă la nivelul de producere și conducerea executată la nivelul maxim.

Principalele idei despre conducerea strategică și-au găsit oglindirea în lucrările următorilor autori: **Shendel și Hatten(1972), Ansoff(1972), Irwin(1974)** etc. *Ideea de bază care oglindea trecerea de la conducerea operativă la cea strategică a fost ideea necesității de a transfera centrul de atenție al conducerii superioare la mediu, pentru a interveni la timp la schimbările care au loc.*

Managementului strategic este rezultatul firesc al unei evoluții produse pe parcursul acestui secol în esență, concepția dominantă și mijloacele de acțiune a firmelor:

1. Perioad  
a producției de masă (prezența firmei pe piață-cu cât produsele ei erau realizate la costuri mai mici, cu atât firma ocupa o poziție de prim rang.
2. Perioada marketingului de masă (ex: General Motors introducând practica lansării anuale a câte unui model nou de automobil, a marcat schimbarea preocupării dominante a managementului firmei de la producție la piață). Standardizarea produselor, specifică perioadei producției de masă, a fost treptat înlocuită cu diversificarea produselor.

**Management strategic** este procesul prin care conducerea de vîrf a firmei stabilește, pe baza anticipării schimbărilor ce se vor produce în cadrul și în exteriorul acesteia, evoluția ei pe termen lung și performanțele pe care le va realiza, asigură formularea riguroasă, aplicarea corespunzătoare și evaluarea continuă a strategiei stabilite.

## Compararea dintre conducerea operativă (CO) și conducerea strategică (CS):

Tabelul 1

Conducerea operativă	Conducere strategică
<b>Misiunea destinației</b>	
1. producerea mărfurilor și serviciilor cu scopul de a avea venit de la realizarea lor;	1. supraviețuirea organizației într-o perioadă de lungă durată prin stabilirea unei balanțe dinamice cu mediul extern, permițînd să rezolve problemele cu ajutorul tuturor membrilor care susțin activitatea ei
<b>Concentrarea atenției managerilor:</b>	
1. analiza în interiorul organizației, realizarea mai efectivă a resurselor prin mai multe căi;	2. analiza mediului extern, căutarea noilor posibilități de a înfrunța concurența, urmărirea și adaptarea la schimbările din exterior.
<b>Evidența factorului timp</b>	
3. orientarea la perspectivele de lungă și scurtă durată	3. orientarea la perspectivele de lungă durată
<b>Principiile de bază în elaborarea sistemului de conducere</b>	
4. funcțiile și structura organizatorică, tehnica și tehnologia;	4. personalul, sistemul informatizat de asigurare, piața

<b>Conducerea cu personalul</b>	
5. sunt priviți ca o resursă a organizației, care îndeplinesc diferite funcții;	5. lucrătorii sunt priviți ca baza organizației, izvorul bunăstării ei
<b>Criteriile efectivității conducerii</b>	
6. venit și folosirea rațională a potențialului de producere;	6. reacția survenită la momentul oportun, la cerințele pieței și schimbările interioare în dependență de schimbările din exterior

### 1. Componentele strategiei

**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

**2. Misiunea** – reprezintă rolul firmei. Misiunea organizației realizează 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.

### Subiecții întreprinderii și așteptările lor

Tabelul 2

Nr.	Subiecții	Interesele și așteptările
1	2	3
2	Top manageri	Venituri și competente cât mai mari
3	Proprietarii	Cresterea Dividentelor
4	Furnizorii	Stabilitatea relațiilor și profituri
5	Clientii	Ameliorarea calității, reducerea prețurilor produselor
6	2	3
7	Salariații	Majorarea salariilor, reușita profesională
8	Guvernul	Achitarea totală a impozitelor la timp și creșterea PIB
9	Comunități	Asigurarea protecției consumatorului și a mediului

### Avantajele și dezavantajele managementului strategic

Tabelul 3

	avantaje	dezavantaje
1	În primul rând CS nu ne dă o viziune clară a viitorului. Descrierea viitorului dorit al organizației nu este o analiză detaliată a situației interne și a mediului extern, ci un șir de dorințe calitative a situației de viitor	. Asigurarea activității organizației conform aspectului de bază al strategiei: „Ce noi facem și vom obține?”
2	În al doilea rând, CS poate fi concepută ca un șir de reguli rutine, proceduri și scheme. Ea nu are o teorie bine determinată în baza căreia poți să rezolvi probleme sau să soluționezi conflicte la diferite nivele ierarhice.	Necesitatea managerilor să reacționeze mai perseverent la schimbările din jur
3	În al treilea rând, e necesar de un efort enorm, mari cheltuieli de resurse pentru ca în organizație să se înceapă realizarea procesului de CS	Posibilitatea managerilor de a aprecia variantele alternative de investiții de K și o lărgire a K, ceea ce înseamnă o trecere a resurselor în proiecte efective și argumentate din punct de vedere strategic

4	in al patrulea rând, se intensifică brusc urmările negative ale CS. În condițiile când în termen scurt trebuie de creat un produs nou, se schimbă direcția investițiilor, când pe neașteptate apar noi posibilități în business	Posibilitățile de a uni toate concluziile conducătorilor de la toate nivelurile, legate de strategie;
5	in al 5-lea rând, în realizarea CS ca bază se ia planificarea strategică, însă aceasta nu este de ajuns, deoarece, planul strategic nu asigură o îndeplinire obligatorie și cu succes. Principala activitate a CS reprezintă realizarea planului strategic	A crea un mediu cu o climă binevoitoare, pentru o conducere mai activă și contradictorie a tencințelor, care pot aduce la orecție pasivă la schimbarea situației.

Rolul CS este de a asigura existența firmei într-o perspectivă îndelungată. Existența firmei în perspectiva de lungă durată înseamnă că firma cu succes își soluționează toate problemele, aducând prin activitatea sa satisfacție tuturor celor care întrețin relații de afaceri. În primul rând aceasta se referă la cumpărători, colaboratorii firmei și proprietarii ei. Pentru ca organizația să-și asigure existența în perspectiva de lungă durată, este necesar să producă așa tip de bun care are o utilitate maximală pentru consumatori. Aceasta înseamnă, că bunul trebuie să prezinte interes pentru cumpărător în așa mod ca el să fie gata să-l cumpere, în al doilea rând, să fie atrăgător pentru consumator mai mult decât un bun asemănător. Dacă bunul posedă toate aceste calități, atunci el are prioritate concurențială. Crearea și menținerea superiorității în concurență se obține numai după o analiză profundă a trei subiecte în sfera de piață:

- firma, care produce un bun bine determinat;
- consumatorul, care poate procura acest bun sau nu;
- concurenții, care sunt gata să vîndă cumpărătorului bunurile sale, care pot satisface aceeași necesitate, ca și bunul produs de „firma noastră”.

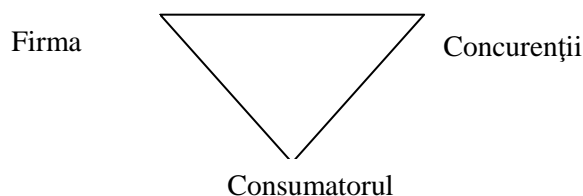


Figura 1.

Rolul principal în acest triunghi îi revine consumatorului.

**3 puncte principale pe care firma le aplica contra concurenților. liderismul în prețuri. La strategia dată atenția firmei în producerea bunului este concentrată pe costuri.**

**b. diferențierea.** Diferențierea este a doua categorie de formare a priorităților de concurență. Conform acestei strategii, firma se străduie să atribuie produsului ceva deosebit, ce-i poate veni pe plac cumpărătorului, iar acela la rîndul său să fie gata să-l procure

**c. concentraea atenției asupra intereselor consumatorilor concreți.** În acest caz firma crează produsul său în special pentru un grup de consumatori

## 2. Structura conducerii strategice

Conducerea strategică se poate de privit ca un ansamblu dinamic a cinci procese administrative cu o interacțiune reciprocă. Există o legătură inversă stabilă și o influență negativă reciprocă a fiecărui proces asupra celorlalte atît în parte cît și în ansamblu. În aceasta și constă specificul structurii conducerii strategice.

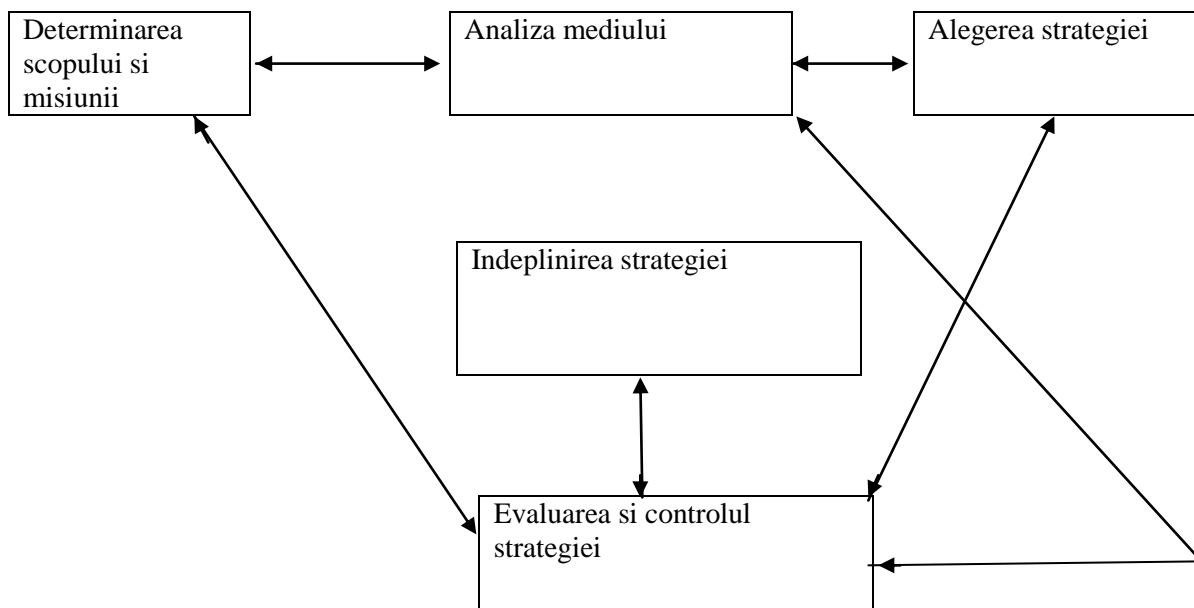


Figura.2

Strategia este arta de a folosi cu dibăcie toate mijloacele disponibile în vederea asigurării succesului în orice luptă.

### ***Diferențierile dintre segmentarea strategică și cea de tip marketing***

Tabelul4

<b>Segmentarea de tip marketing</b>	<b>Segmentarea strategică</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
1. Vizează un sector de activitate al întreprinderii 2. Urmărește structura cumpărătorilor în grupuri cu aceleași nevoi, aceleași obiceiuri și aceleași comportamente de cumpărare. 3. Permite adoptarea produselor la consumatori, selecționarea obiectivelor privilegiate și definirea marketingului mix. 4. Provoacă schimbări pe termen scurt și mediu.	1. Vizează toate activitățile întreprinderii. 2. Urmărește divizarea activităților în grupuri omogene care relevă: - aceeași tehnologie; - aceeași piațe; - aceeași concurenți. 3. Permite evidențierea: - oportunităților de creare sau acționare a noilor activități; - necesităților de dezvoltare sau de abandonare a activităților actuale. 4. Provoacă schimbări pe termen mediu și lung.

### **Un alt mare avantaj al aplicării strategiei organizației este:**

1. Un ansamblu de operații tehnice ce corespund transformării progresive a unei materii prime în produsul finit;
  2. Un ansamblu de operații economice, tranzacții, fluxuri monetare ce se concretizează în repartizarea profiturilor diferitelor stadii;
  3. Un ansamblu de organizații ce întrețin relații de putere evolutive.
- Toate aceste manevre strategice conduc firma la o dezvoltare de tip „pânză de păiangen”

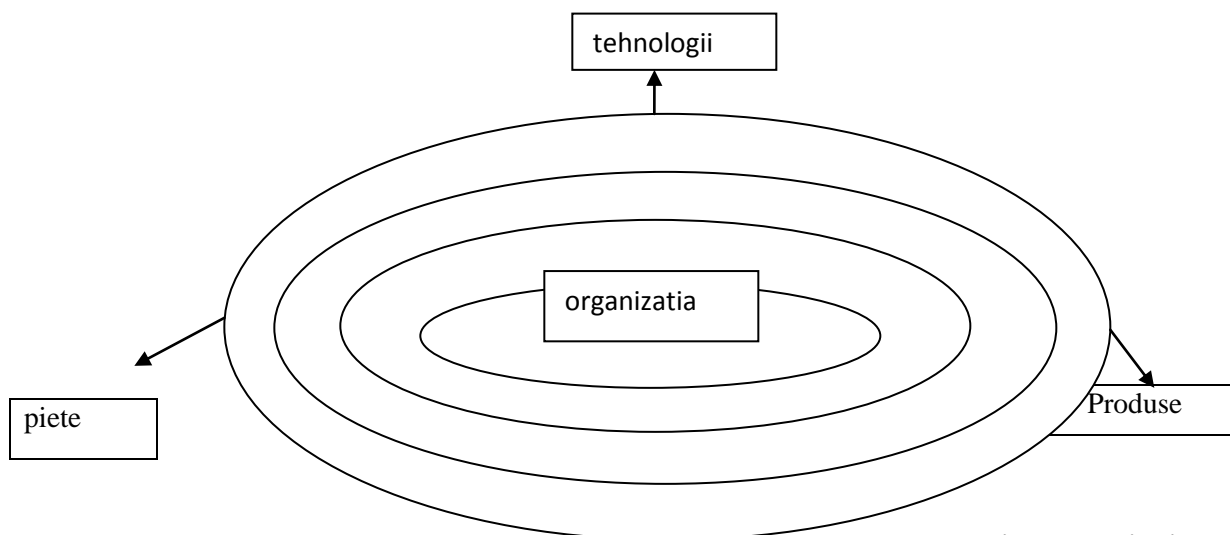
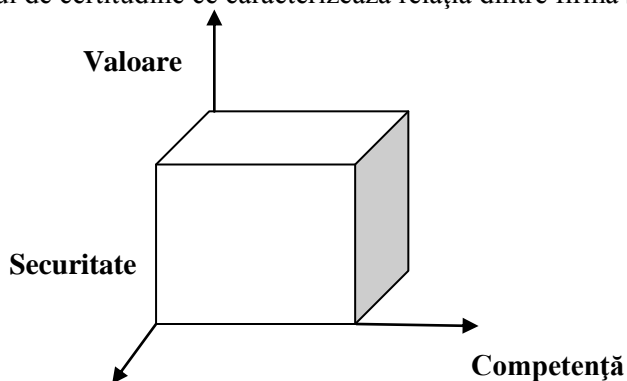


Figura 3 Pinza de paianjen

### 1. Strategii în trei dimensiuni

Strategia globală a firmei conține, în realitate, nu două ci trei dimensiuni. Căutarea securității (opusul concurenței) este o veritabilă dimensiune care se adaugă valorii domeniului de activitate și competenței firmei pe același domeniu. Ultimele două dimensiuni sunt reținute de modelele clasice de analiză strategică. Ținând seama de strategiile relaționale, firma trebuie să accepte legea maximizării securității. Aceasta exprimă gradul de certitudine ce caracterizează relația dintre firmă și fiecare dintre partenerii săi privilegiați.

#### Cubul spațial strategic în 3 dimensiuni:



Avem următoarele tipuri de strategii globale în trei dimensiuni:

1. Strategia campionului. Este cea care asigură firmei, într-un domeniu de activitate dat, un scor bun pe cele trei dimensiuni: domeniul are o valoare forte, firma deține o competență afirmată și a știut să-și asigure securități relaționale elevate;

2. Strategia fără plasă. Este cea a firmei care ignoră securitatea pe care i-ar putea-o aduce relațiile privilegiate. Firma mizează totul pe propria sa competență și pe valoarea domeniului de activitate care o interesează;

3. Strategia copilului de bani gata. Este cea în care lipsa competențelor afirmate este compensată printr-o puternică securitate relațională câștigată față de puterea publică și în numele importanței strategice pentru stat a domeniului de activitate considerat.

#### Procesul evaluării strategice

Evaluarea strategiei reprezintă acea secvență a procesului managementului strategic în cadrul căreia managementul de vîrf al firmei apreciază dacă strategia aleasă răspunde integral, în urma aplicării ei, obiectivelor firmei, pe baza comparării rezultatelor înregistrate cu cele

prevăzute

A. Thompson și A. Strickland recomandă realizarea procesului de evaluare a strategiei în șase etape:

1. Analiza rațiunilor pentru care strategia prezentă a fost aleasă;
2. Identificarea noilor factori interni și externi care reclamă modificarea strategiei;
3. Reevaluarea oportunităților externe și a amenințărilor;
4. Reevaluarea punctelor forte interne, a slăbiciunilor și a constrângerilor determinate de

resursele disponibile;

5. Analiza raporturilor risc-recompensă și a aspectelor legate de programarea desfășurării acțiunilor;

6. stabilirea modului în care trebuie modificată strategia în lumina condițiilor prezente și a celor viitoare previzibile.

### **3. Necesitatea practicării managementului strategic de către firmele moldovenești**

Pentru organizațiile autohtone, practicarea consecventă a managementului strategic, ca formă de manifestare a funcției de previziune, constituie o necesitate cu atât mai mult cu cât tranziția la economia de piață pune în fața lor noi provocări, iar factorii de mediu generatori de turbulență sunt mult mai puternici decât în condițiile unei economii de piață normale și determină atitudini și comportamente specifice din partea agenților economici și a celorlalți „actori” și grupuri de interese ce interacționează cu întreprinderile.

*În folosirea managementului strategic conducerea întreprinderii trebuie să țină seama de o serie de factori cu acțiune crescândă și de mutațiile care au loc în preferințele consumatorilor, din rîndul cărora pot fi amintite ca mai importante următoarele:*

1. Accentuarea competiției dintre diferitele firme pe pietele externe;

2. Apariția și extinderea unor noi tehnologii moderne de prelucrare, cum sunt sistemele flexibile de prelucrare, robotizarea ș.a. care au condus la creșterea calității produselor și reducerea costurilor, scurtarea termenelor de pe piață a unor noi produse;

3. Creșterea calității produselor oferite pe piețe

4. Extinderea folosirii calculatoarelor electronice

Ținînd seama de acțiunea acestor factori și mutații, o strategie economică trebuie să definească, prin obiective cât mai precise, direcțiile de desfășurare a activității firmei astfel încît organizația să-și mențină competitivitatea și, dacă este posibil, să permită o creștere a acesteia.

### **4. Tipuri de strategii recomandate pentru întreprinderile moldovenești.**

#### **I. În funcție de natura obiectivelor**

**a)** redimensionarea unor capacități de producție, întreprinderi, sectoare, ramuri și subramuri de activitate ținînd cont de cerințele pieței, de resursele materiale și energetice disponibile și performanțe cât mai apropiate de nivelurile de competitivitate internațională;

**b)** modernizarea selectivă a unor sectoare și întreprinderi potențial viabile prin re tehnologizarea și relansarea procesului investițional, urmărindu-se generarea unor efecte în lanț;

**c)** reducerea numărului de regii autonome și menținerea lor doar în ramurile strategice de importanță națională, în vederea reducerii poziției de monopol a acestora;

**d)** întărirea disciplinei financiare și redresarea agenților economici cu capital de stat reprezentativi pentru economia națională care înregistrează pierderi,

**f)** oprirea temporară a capacităților care lucrează cu pierderi, dar cu perspective de reabilitare pînă la găsirea soluțiilor tehnico-economice și a resurselor financiare necesare modernizării;

**g)** crearea și dezvoltarea sectorului de întreprinderi mici și mijlocii, mai flexibile, mai ușor adaptabile la cerințele pieței și cu posibilități mai mari de absorbție a forței de muncă

**h)** lichidarea societăților comerciale nerentabile, fără perspectivă de redresare

**II. În funcție de tipul de avantaj competitiv, întreprinderile moldovenești pot adopta următoarele tipuri de strategii:**

a) pentru întreprinderile cu producție de serie mare, atenția managerilor ar trebui să se concentreze către supravegherea concurenței și definirea fie a unor strategii de dominare prin costuri

b) fie de diferențiere a produselor, cu accent deosebit pe calitate și imaginea de marcă

#### **Direcții și modalități de proliferare a managementului strategic în organizațiile autohtone**

Responsabilitățile multiple ce revin managerilor cu privire la managementul strategic, ei trebuie să fie capabili nu numai să conducă procesul intern de conversie a resurselor în

sensul obiectivelor strategice, ci în primul rând, să interpreteze schimbările majore petrecute în mediul extern și intern al întreprinderii, să identifice factorii ce pot asigura succesul sau eșecul întreprinderii;

Utilizarea adecvată și în mod creativ, în practica managerială a întreprinderilor, a conceptelor, metodelor, tehnicilor și instrumentelor proprii managementului strategic.

Schimbarea mentalității și a comportamentului resurselor umane ca problemă comportamentală și atitudinală. Aceasta presupune întrunirea mai multor cerințe și anume:

- a) conștientizarea de către manageri și ceilalți factori de decizie a faptului că previziunea constituie cea mai importantă funcție a managementului;
- b) adoptarea unui comportament și a unei atitudini proactive față de schimbare;
- c) depășirea blocajului de mentalități și readucerea în prim-planul atenției a unei activități prin excelență previzionale;
- d) abandonarea stării de așteptare și inerție generate de vechiul sistem și monotimizarea permanentă a evenimentelor din mediul intern și extern, identificarea schimbărilor posibile, adoptarea de decizii.

A. Motivarea și antrenarea personalului

B. Dezvoltarea cunoștințelor profesionale și a abilităților manageriale.

C. Practicarea unui stil de management, a unui stil de leadership adecvat și încurajarea participării

D. Formarea unei noi culturi organizaționale și manageriale pentru întreprinderile din Republica Moldova,

**5. Crearea unui mediu ambient favorizant practicării managementului strategic**  
Generalizarea practicării managementului strategic la nivelul societăților comerciale moldovenești necesită un mediu favorizant sub aspectul tuturor factorilor care-l compun: manageriali, economici, tehnici și tehnologici, politici, socio-culturali, naturali, demografici, juridici.

**Factori economici**-ar fi necesară o regândire a sistemului de pârghii și instrumente utilizate pentru influențarea comportamentului agenților economici.

**Factori manageriali**- Creșterea gradului de descentralizare a managementului statal, ceea ce determină multiplicarea contactelor firmei cu instituțiile și mecanismele manageriale ale statului și le conferă un impact superior

**Factori tehnici și tehnologici**- utilizarea noilor tehnologii de dezvoltare.

**Factori socio-culturali**-

1. Promovarea reformei educaționale, atât la nivelul de bază, cât și în învățământul superior;
2. În domeniul sănătății este necesară îmbunătățirea stării de sănătate a populației exprimată prin reducerea numărului de decese evitabile, a frecvenței și gravității îmbolnăvirilor

**Factori politici**- din acest punct de vedere este necesară promovarea unor politici coerente, compatibile cu mecanismele Uniunii Europene, vizînd ajustarea structurală a economiei, dezvoltarea și modernizarea infrastructurii fizice, științifice și sociale, revitalizarea și re tehnologizarea industriilor cu potențial competitiv

**Factori demografici** – mutațiile ce se preconizează în perimetrul acestor factori sunt numeroase: de la deplasarea substanțială a populației ocupate spre sfera serviciilor.

**Factori naturali** – Protecția și conservarea naturii, a diversității biologice și utilizarea durabilă a comportamentelor acesteia, dezvoltarea și buna administrare a rețelei naționale de arii protejate, în acord cu strategiile, politicile și practicile puse în aplicare la nivel european și internațional;

#### **Program practice de revoluționare a întreprinderilor și a companiilor**

Programul Practic de Revoluționare a Întreprinderilor sau Conceptul de 20 de Chei este rezultatul experienței de muncă de 50 de ani a unei singure persoane, a profesorului Iwao Kobayashi. Lucrînd aproape 40 de ani la Mitsubishi Heavy Industries din Japonia, Iwao Kobayashi a plecat în 1981 pentru a fonda Institutul de Dezvoltare PPRI din Japonia. În calitatea sa de conducător al acestei instituții, el a promovat și implementat cu succes timp de peste un deceniu sistemul său de 20 de chei în mai mult de 150 de companii din toată lumea, în special în Seiko Electronic Industries, Sanyo Electric și desigur câteva filiale ale Mitsubishi. Această ideologie de muncă în colectiv a atins de asemenea și țărmurile Africii de Sud, unde au fost deja înregistrate implementări remarcabile realizate cu sprijinul și îndrumarea grupului Organizației Internaționale de Dezvoltare. În SUA primele două companii care au implementat cele 20 de chei au obținut deja rezultate semnificative.

## **Cele 20 de chei sunt:**

1. Curățenia și organizarea
2. Raționalizarea sistemului de conducere / Alinierea obiectivelor
3. Activitatea echipelor de îmbunătățire
4. Reducerea stocurilor și a PI
5. Schimbarea momentană a tehnologiei
6. Îmbunătățirea procesului de producție
7. Zero supraveghere a proceselor
8. Fluidizarea proceselor
9. Întreținerea utilajului și a echipamentului
10. Disciplina de muncă și angajamentul
11. Sistemul de asigurare a calității
12. Dezvoltarea furnizorilor
13. Eliminarea pierderilor
14. Împuternicirea angajaților de a face îmbunătățiri
15. Instruirea interdisciplinară și performanța individuală
16. Planificarea producerii
17. Controlul eficienței
18. Utilizarea sistemelor informaționale
19. Economisirea energiei și a materialelor
20. Tehnologia de vârf și tehnologia cunoștințelor aplicat

Conceptul de 20 de chei conține efectele sinergice ale aplicării combinate a tehnicilor și practicilor pentru a obține succesul corporativ manifestat printr-un sistem de livrare solid și un loc de muncă în plină activitate.

Utilizând sistemul internațional de 5 niveluri de evaluare comparative în diverse industrii, fiecare din cele 20 de chei este evaluată în cadrul întreprinderii și este calculat punctajul total în cele 20 de chei. În funcție de acest punctaj, întreprinderile sunt comparate în raport cu performanțele mondiale și constituie punctul de plecare al evaluării îmbunătățirilor. Prin 82 îmbunătățirea continuă în toate cele 20 de chei, întreprinderile pot deveni lideri mondiali, menținându-se și sporindu-și cota de piață, competitivitatea, profitabilitatea și gradul de satisfacție a consumatorilor. Acestea sunt posibile prin aplicarea holistică a celor 20 de chei. Obiectivele țintă, principiile de bază, rezultatele și beneficii așteptate ale sistemului 20 de chei

Sistemul 20 de chei energizează întreaga întreprindere pentru a lucra în comun în vederea îmbunătățirii continue pentru:

- 1) Atingerea obiectivelor strategice ale conducerii de vârf
- 2) Creșterea satisfacerii cerințelor consumatorilor și a cotei de piață, fabricând produse și prestând servicii
  - a) mai bine b) mai repede c) mai ieftin
- 3) Creșterea productivității și flexibilității întreprinderii pentru a se adapta cât mai rapid la cerințele fluctuante ale pieței

## **Bibliografia:**

1. *Iwao Kobayashi, Sistemul 20 de chei, Chișinău, 2003*
2. *Popa Ion., Management strategic, Editura Economică, București, 2004, pp. 263-289*
3. [http://tinread.usb.md:8888/tinread/fulltext/oleiniuc/manag\\_strat.pdf](http://tinread.usb.md:8888/tinread/fulltext/oleiniuc/manag_strat.pdf)