

ELEMENTE DE PLANIFICARE STRATEGICĂ

Autor: Panteleiciuc Vladimir
Conducător științific: Alcaz Tudor

Universitatea Tehnică a Moldovei

***Abstract:** Planificarea strategică, ca disciplină științifică, abordează concepte precum strategie, management strategic, politica organizației, etc. Strategia a pătruns și s-a impus în teoria și principiile managementului în deceniul 6 al secolului trecut. Managementul strategic reprezintă treapta superioară de evoluție a planificării strategice. Spre deosebire de celelalte 3 abordări, organizația își creează viitorul prin dirijarea și coordonarea tuturor resurselor și obținerea avantajului competitiv pe de o parte, și a realizării unei flexibilități structurale și a procesului de planificare. Managementul strategic ca formă de planificare strategică reprezintă instrumental de luptă al organizației față de principala sa amenințare, schimbarea.*

***Cuvinte Chee:** planificare, strategie, management, organizație.*

Începuturile planificării strategice debutează cu utilizarea bugetului ca o bază operațională de previzionare și ajunge după 4 faze de evoluție la forma sa cea mai înaltă managementul strategic.

Faza 1 – Planificarea financiară de bază utilizează bugetul ca instrument de planificare realizat pe o bază anuală și cu focalizare funcțională în scopul realizării unui control operațional (control curent).

Faza 2 – Planificarea bazată pe previziune utilizează ca principal instrument analiza mediului în scopul alocării resurselor pe un orizont de câțiva ani. O mare hibă a acestei abordări o reprezintă modul static de alocare a resurselor. Previzionară este orientarea spre fundamentarea unui plan de creștere a organizației.

Faza 3 – Planificarea orientate extern vizează realizarea unui răspuns activ al organizației la provocările mediului extern. Ca element central se constată existența unei “gândiri strategice” ce constă în construcția unor alternative strategice ca rezultante ale unui process complex și complet de analiză a pieței și concurenței. Modul de alocare a resurselor este de această dată dynamic, ceea ce asigură o flexibilitate mai mare a acesteia.

Faza 4 – Managementul strategic reprezintă treapta superioară de evoluție a planificării strategice. Spre deosebire de celelalte 3 abordări, organizația își creează viitorul prin dirijarea și coordonarea tuturor resurselor și obținerea avantajului competitiv pe de o parte, și a realizării unei flexibilități structurale și a procesului de planificare. Elementul de stabilitate al organizației îl reprezintă un sistem de valori ce favorizează creativitatea. Saltul calitativ de la forma primitivă (bugetul) la managementul strategic este în același timp un rezultat și un răspuns pe care organizația îl dă la provocările mediului ambiant.

Concluzionând, managementul strategic ca formă de planificare strategică reprezintă instrumental de luptă al organizației față de principala sa amenințare, schimbarea. O. Nicolescu și I Verboncu - prin strategie se înțelege ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare a acestora împreună cu resursele alocate în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației.

Variatatea definițiilor managementului strategic exprimă diferențe nu numai de limbaj, ci de multe ori și naționale și de conținut. Acest lucru face dificilă înțelegerea acestui concept și aplicarea sa în practică. S-a ajuns însă la un punct comun al tuturor acestor abordări în sensul că managementul strategic reprezintă o formă nouă de management al unei organizații ce se bazează pe analiza mediului ambiant și al organizației în vederea realizării unor schimbări de natură strategică.

În concluzie, putem aprecia că managementul strategic reprezintă o nouă formă de management bazată pe strategie, prin care managerii urmăresc să asigure evoluția și performanței organizației pe termen lung, accentual punându-se pe formularea riguroasă a strategiei, pe implementarea eficientă și sistemică și pe evaluarea continuă a acesteia.

Strategia cuprinde 6 componente majore (Michael Porter, O. Nicolescu, Ione Verboncu, Corneliu Rusu, Marcela Naneș): misiunea; obiectivele; opțiunile strategice; resursele; termenele; avantajul competitiv.

Avantajul competitiv desemnează realizarea de către organizație a unor produse sau servicii superioare dintr-un punct de vedere semnificativ pentru consumatori comparativ cu ofertele de articole similare ale majorității concurenților. În opinia lui Michael Porter, unul dintre cei mai mari specialiști în domeniul managementului strategic, avantajul competitiv este de 2 tipuri: de reducere a costurilor și de diferențiere.

Avantajul competitiv de reducere a costurilor presupune obținerea celui mai redus cost de pe piață și implicit al celui mai redus preț. Organizația se va adresa aceluiași segment de cumpărători sensibili la preț și la o calitate similară cu a concurenților. Va vinde în cantități mari obținând beneficii pe baza așa-numitului “efect de volum”.

Avantajul competitiv de diferențiere constă în conferirea unor atribute caracteristici produselor, serviciilor prin care acestea să fie percepute de către consumatori ca fiind altfel, diferite. Consumatorul care dorește un produs, serviciu diferențiat este dispus să plătească un preț mai mare întrucât dorește acel atribut. Acest tip de avantaj competitiv se adresează unui alt segment de cumpărători, și anume aceluia care dorește o calitate excepțională, un produs de marcă și este dispus să achiziționeze așa ceva. Orice organizație poate să-și propună numai unul dintre cele două tipuri de avantaje competitive. Pentru a putea obține beneficii de pe urma avantajului competitiv, organizația trebuie să-l mențină o perioadă de timp. Scopul oricărui strategii este, așadar, obținerea unui **avantaj competitiv durabil**.

Atributele avantajului competitiv durabil Tabelul 1

Percepția clientului	Clientul percepe o diferență reală între unul sau mai mulți factori cheie pe baza cărora alege produsele organizației
Gradul de intercorelare al avantajului competitiv durabil	Diferența de percepție a clientului este un atribut al avantajului competitiv durabil
Durabilitatea	Atât percepția clientului, cât și intercorelarea acesteia cu avantajul competitiv durabil sunt durabile o perioadă îndelungată
Transparența	Mecanismele / detaliile avantajului competitiv durabil sunt dificil de descifrat sau pătruns de către concurenți
Accesibilitatea	Concurenții au acces inegal la resursele necesare pentru a imita avantajul competitiv durabil
Imitarea	Concurenții reproduc foarte dificil avantajul competitiv durabil
Coordonarea	Avantajul competitiv durabil impune / necesită coordonarea deosebit de dificilă a resurselor

Sursa avantajului competitiv o reprezintă inovarea. Alături de avantajul competitiv la nivelul organizației, Michael Porter definește ulterior avantajul competitiv național sau avantajul național în domeniul competiției internaționale. Avantajul competitiv național reprezintă acele caracteristici decisive ale unei țări care permit organizațiilor sale să creeze și să susțină avantaje competitive în anumite ramuri.

Cele mai utilizate criterii de clasificare a strategiilor sunt:

În funcție de sfera de cuprindere:

- Strategii globale – se realizează pentru organizație în ansamblul său;
- Strategii parțiale – nivelul unui component procesual sau structural.

În practică, cele mai utilizate sunt strategiile parțiale, delimitate pe funcțiuni existând 5 tipuri de strategii:

- Strategia de cercetare-dezvoltare
- Strategia comercială
- Strategia de producție
- Strategia financiar-contabilă
- Strategia resurse umane

Articularea între extern (mediul ambiant) și intern, și în consecință luarea în considerare alături de factorii externi (furnizori, clienți) și a factorilor interni reprezentați prin variabilele structurale comportamentale și culturale, prin raporturile de putere din cadrul organizației.

Proiectarea structurii organizației trebuie să ia în considerare atât situația efectiv existentă în cadrul ei (potențialul uman, informațional, material, financiar), cât și elementele contextuale din cadrul mediului ambiant fără să absolutizeze rolul niciuneia dintre ele.

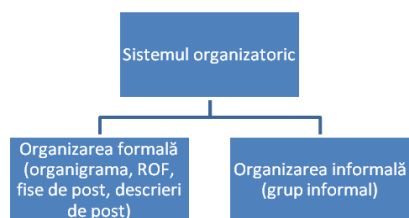


Fig 1.

Funcțiunile reprezintă compoentele de bază ale organizării procesuale. Subdiviziunile organizatorice sunt componente ale organizării structurale. Organizarea procesuală și organizarea structurală formează organizarea formală, ca parte a sistemului organizațional. Având în vedere aceste aspecte, corelația strategie – sistem organizatoric poate fi interpretată răspunzând la întrebarea: “Strategia trebuie să urmeze sistemul organizatoric sau sistemul organizatoric trebuie să urmeze strategia?”.

Majoritatea specialiștilor consideră normală a doua abordare, adică mai întâi se elaborează strategia organizației, iar apoi se aduc modificări, perfecționări atât în sistemul organizatoric, cât în cadrul celorlalte sisteme de management (decizional, informațional, metodologico-managerial) în funcție de obiectivele previzionate.

Elaborarea modelului strategic:

- ✓ Definirea misiunii organizației
 - ✓ Stabilirea obiectivelor strategice (3 – 5 ani)
- Pentru a fi de calitate, obiectivele strategice trebuie să respecte următoarele cerințe de raționalitate:
- Să fie realiste – în concordanță cu potențialul organizației respective
 - Să fie stimulatoare – să incite la autodepășire
 - Să fie mobilizatoare – să prezinte importanță pentru stake-holderi
 - Să fie comprehensibile – clare, de înțeles
 - ✓ Precizarea opțiunilor strategice
 - ✓ Dimensionarea resurselor (umane, financiare, informaționale, materiale)
 - ✓ Precizarea termenelor (intermediare, finale)
 - ✓ Stabilirea avantajului competitiv (de reducere a costurilor sau de diferențiere)
 - ✓ Articularea, armonizarea tuturor componentelor strategiei într-o strategie global

Tabelul 2.

MISIUNEA			
.....			
OBIECTIVE STRATEGICE	OPȚIUNI STRATEGICE	RESURSE	TERMENE
AVANTAJUL			COMPETITIV
.....			

În Republica Moldova, utilizarea cu succes a modelelor de planificare strategică are rezultate pozitive numai în cazul în care „utilizatorul”, adică managementul organizației interesate să realizeze planificarea strategică, definește și înțelege corect contextul economic, politic și social, își alege instrumentarul adecvat, identifică și realizează avantajele modelării, cunoaște și evită limitele utilizării exagerate sau neadecvate a noilor instrumente manageriale. Existența organizațiilor „atipice”, altele decât cele de dimensiuni mari, impun pentru managementul acestora necesitatea adaptării la specificul lor a instrumentelor specifice planificării strategice.

Bibliografie

[1] Băcanu B. *Tehnici de analiză în managementul strategic*, Editura Polirom, Iași, 2007.
 [2] Guță Anca Jarmilă. *Previțiunea și planificarea strategică a afacerii*.
 [3] <http://ro.wikipedia.org>