

# PREMISE ALE INTRODUCERII MANAGEMENTULUI STRATEGIC ÎN ÎNTEPRINDERILE ROMÂNEȘTI

dr. Ioan Bratu

În țările cu economie de piață dezvoltată, managementul este considerat un factor cheie al reușitei unei întreprinderi, acordându-i-se o atenție deosebită. În acest sens, s-au făcut și se fac eforturi pentru elaborarea și utilizarea unor metode și tehnici de conducere cât mai perfecționate de previziuni și planificare, de organizare, coordonare și control, de integrare rapidă și continuă a inovației în activitatea practică a întreprinderilor, de flexibilizare a structurilor organizatorice, de antrenare și motivare a salariaților în fructificarea cât mai deplină a potențialului economic al acestora. În aceste țări se constată o preocupare amplă pentru conceperea și aplicarea managementului strategic. Astfel, într-un număr tot mai mare de firme, companii, corporații etc. se elaborează și se aplică strategii

la baza cărora se află studii complexe de piață, temeinice prognoze tehnice și tehnologice, se folosesc numeroase tipuri de modele, metode și tehnici cu caracter previzional; sistemul informațional este în așa fel conceput, încât să furnizeze informațiile necesare prefigurării evoluției viitoare a întreprinderii; să dezvolte aptitudinea cadrelor de conducere de a aborda și soluționa problemele prin prisma evoluțiilor din mediul natural, economic și social.

Managementul strategic reprezintă cea mai substanțială contribuție apărută în ultimele decenii în Occident privind evoluția managementului microeconomic.

Conceperea și aplicarea managementului strategic în întreprinderile românești implică crearea unui set de premise și condiții.

## 1. Crearea unui sistem informațional capabil să furnizeze conducerii informațiile necesare

Managementul strategic presupune mai întâi, crearea unor sisteme de informare și comunicare corespunzătoare fundamentării și adoptării deciziilor.

În țările occidentale se recunoaște unanim faptul, că nici o întreprindere nu poate ignora rolul informației, ca resursă vitală pentru managementul strategic.

Amplificarea ritmului schimbărilor a făcut ca informația să dobândească o importanță tot mai mare.

Dezvoltarea durabilă a companiei se plasează atât în interiorul, cât, mai ales, în exteriorul ei, în mediul în care își desfășoară activitatea.

Piața obligă firmele să funcționeze ca sisteme deschise, care se raportează permanent și multilateral la mediul lor exterior, cu determinările lui de ordin tehnico-științific, politic, economic, social, ecologic.

Caracterul larg deschis al firmei moderne înseamnă între altele, recepționarea și emiterea informațiilor necesare anticipării și adaptării ei eficiente la mediul în care acționează.

Practic, pentru a se putea menține, firma este obligată să completeze imaginea informațională a propriei sale structuri cu o reprezentare corespunzătoare a mediului și a interacțiunilor ei complexe cu aceasta.

Într-un mediu aflat într-o rapidă schimbare, cum este cel de astăzi, oportunitățile și amenințările se dezvoltă așa de repede, încât, dacă întreprinderea așteaptă până la impactul lor, iar consecințele pot fi cu acuratețe estimate, poate fi prea târziu a se da un răspuns adecvat. De aceea, este necesar ca răspunsul să fie dat din timp pe baza unor informații parțiale (semnale slabe) despre oportunitățile și amenințările care abia încep să se manifeste

în mediu. Informațiile despre fiecare oportunitate sau amenințare trec prin patru stadii tipice de dezvoltare: în primul rând, se formează un sens al schimbării în mediu; în al doilea rând, se identifică sursa probabilă a oportunității sau amenințării; în al treilea rând, oportunitatea sau amenințarea devine suficient de concretă pentru a fi descrisă, dar nu și pentru a se putea estima consecințele totale pentru întreprindere; în al patrulea rând, este posibil a se formula un răspuns, chiar dacă informațiile sunt încă insuficiente pentru estimarea consecințelor profitabile sau a riscurilor. Consecințele pot fi estimate în acest stadiu, dar estimările sunt încă incerte, certitudinea fiind stinsă doar când impactul este reflectat în performanțele întreprinderii.<sup>1)</sup> Este vorba despre acel moment în care informația nouă este comparată cu cea memorată: din această interacțiune se desprind diverse variante care reflectă comportamentele viitoare posibile ale întreprinderii.

În aceste condiții este necesar, ca sistemul informațional să poată furniza permanent conducerii informațiile, începând de la primele semnale până la estimarea impactului schimbărilor în orice moment.

Procesul de fundamentare și adoptare a deciziilor se află într-o relație organică cu activitatea de culegere a datelor interne și externe, selectare, prelucrare și comunicare a informațiilor. Sistemele informaționale asigură convertirea elementelor cantitative și calitative, în mesaje semnificative, adresate managerilor de la diferite niveluri organizatorice ale companiei. De multe ori cadrele de conducere, nu reușesc să ajungă la soluții satisfăcătoare, datorită faptului că nu dispun de informații sistematice asupra fenomenului în cauză sau informațiile de care dispun sunt

unilaterale. Îmbogățirea bazei informaționale este de natură să perfecționeze substanțial activitatea de decizie.

Sistemele de informare și comunicare trebuie să fie capabile să furnizeze conducerii, de la toate nivelurile organizatorice, informațiile necesare adoptării de decizii cât mai corecte privind anticiparea și adaptarea întreprinderilor la schimbările mediului și, totodată, să măsoare impactul acestor decizii asupra activității unității respective.

În fapt, decizia nu este altceva decât o informație investită, prin autoritatea managerilor, cu forță executorie, generatoare de acțiuni.

În procesul de conducere strategică sistemul informațional deține o poziție centrală, întrucât performanțele acestuia condiționează identificarea și evaluarea alternativelor strategice, alegerea strategiei și punerea ei în practică.

Recunoașterea rolului sistemelor de informare și comunicare a impus tratarea informației prin mijloace tehnice adecvate, demers concretizat în concentrarea ei în cadrul unui ansamblu riguros organizat, de bază de date și acces rapid la ele. Aceste sisteme dispun de o mare capacitate de a colecta, memora, prelucra și difuza cantități importante de informații cu mare viteză, precizie și suplete. Sistemele informatice integrate asigură flexibilitatea necesară desfășurării procesului de management strategic. Aceste sisteme - care reprezintă baza tehnică a conducerii - contribuie, de asemenea, la creșterea considerabilă a capacității de conducere a întreprinderilor. Ele oferă conducerii posibilitatea utilizării unor modele și metode decizionale evolute, care pot contribui la diminuarea riscurilor.

## **2. Formarea la cadrele de conducere a unei noi mentalități de abordare și soluționare a problemelor de management**

O altă condiție importantă a managementului strategic o reprezintă dezvoltarea la cadrele de conducere, în special, la cele de la nivelul întreprinderii, a unei mentalități de tip

previzional, care se manifestă în capacitatea, aptitudinea, obișnuința de a aborda și soluționa problemele de management prin prisma necesităților viitoare. Deci, este nevoie să se acționeze pentru creșterea capacității

managerilor, pentru a putea sesiza în mod profitabil, oportunitățile și impedimentele, care se produc în mediul de acțiune și afectează evoluția întreprinderii. Astfel, se pot favoriza oportunitățile, preîntâmpina și diminua efectele uzurii morale a cunoștințelor, produselor, tehnologiilor și structurilor etc. prin adoptarea din timp de decizii care țin cont de evoluția respectivelor elemente în conexiune cu transformările care au loc în mediul extern al întreprinderii.

Realizarea unei astfel de adaptări structurale, implică modificări majore în ceea ce privește comportamentul managerilor. Între aceste modificări se includ: asigurarea flexibilității gândirii (modele de raționament înnoite permanent), utilizarea unor metode de prognoză care să permită sesizarea atât a oportunităților, cât și a impedimentelor mediului extern al întreprinderii și adaptarea ei la noile restricții, integrarea eficientă a factorului uman și cultural în sistemul de conducere, constientizarea întregului personal asupra problemelor calității, rentabilității și competitivității.

Pentru a face față cu succes schimbărilor, managerii trebuie să învețe să-și desfășoare activitatea într-un climat de incertitudine, care presupune un exercițiu, o instruire sistematică în această direcție.

În vederea cunoașterii formelor și metodelor moderne de management cadrele de conducere trebuie să participe periodic la cursuri de perfecționare.

O deosebită atenție se cere acordată modelării ansamblului activității întreprinderii, în funcție de coordonatele de bază ale evoluției sistemului și subsistemelor componente. Subsistemele sunt funcțional interdependente. Fiecare parte componentă își aduce propria contribuție la dezvoltarea organică a întreprinderii.

### **3. Concentrarea preocupărilor conducerii superioare a întreprinderii asupra problemelor strategice și a capitalului uman creator**

În întreprinderea modernă se pot identifica, pe de o parte, obiective, decizii și acțiuni noi strategice, care impun schimbări, so-

Strategia adoptată trebuie să reflecte starea și evoluția principalelor variabile umane, materiale, financiare, organizaționale ale întreprinderii, prin prisma intrărilor și ieșirilor specifice acestora. În consecință, se iau în considerare multiplele conexiuni structurale care se manifestă pe verticală și pe orizontală.

În procesul de formulare și implementare a strategiei, managerii de la toate nivelurile organizatorice, își dezvoltă deprinderile, aptitudinile și cunoștințele, își însușesc noi metode și tehnici de previziune, organizare, coordonare și control, se îmbunătățește conlucrarea dintre ei și se dezvoltă comportamentul previzional. Șansele unei colaborări eficiente fructuoase depind de atmosfera creată, de relațiile în cadrul grupurilor de muncă, unde se consacră, ca valabilă, din ce în ce mai mult, autoritatea autentică, polarizatoare de energie și acțiune.

Conducătorul trebuie să știe să-și adapteze modul de a proceda după felul oportunităților sau impedimentelor și să acționeze în concordanță cu ele. Dacă se schimbă condițiile, se cer schimbate și modurile de a acționa.

Un conducător trebuie să considere că știința conducerii este cea mai potrivită pentru el, că însușirea ei este atât de importantă, încât numai ea îi poate menține autoritatea și puterea. Cauza cea dintâi care îl face pe un conducător să-și piardă autoritatea este aceea de a nu-și însuși știința conducerii, și de a stăpâni mijloacele prin care se poate cuceri și menține puterea.

În consecință, managementul strategic reclamă un nou tip de manageri capabili să trateze sistemic pe termen lung, mediu și scurt problemele de conducere atât orizontală, cât și verticală.

licitând multă muncă de analiză și creație, de stimulare a ideilor noi, iar, pe de altă parte, obiective, decizii și acțiuni care se mențin și

presupun procese de muncă cunoscute, fiind continuări din trecut care solicită munca repetitivă, rutinieră.

Pe măsura trecerii de la continuitatea la discontinuitatea mediului extern al întreprinderii, de la perfecționări la mutații și accelerări ale ritmului schimbărilor sub incidența a numeroși factori, a avut loc o delimitare a acțiunilor pe două niveluri principale și o concentrare a preocupărilor conducerii superioare pe problemele strategice.

În întreprinderea modernă exercitarea de către conducerea generală a funcțiilor sale la cele două niveluri a dus la declanșarea unor conflicte între conservatori și inovatori. Dacă unii consideră noul o amenințare pentru situația existentă și pentru rutina statornică, ceilalți argumentează, pe bună dreptate, că supraviețuirea întreprinderii depinde de ritmul schimbărilor încorporate în cadrul acesteia.

Prin acțiunile strategice, conducerea caută direcțiile fundamentale de dezvoltare a potențialului întreprinderii, armonizând fiecare decizie și acțiune cu cerințele pe termen scurt și lung.

Experiența întreprinderilor occidentale arată că, pentru a face față cu succes nevoilor de adaptare la schimbările din mediu, într-un termen cât mai scurt, s-a recurs la separarea conducerii strategice de cea curentă, deoarece nu era eficient, ca aceleași cadre de conducere, să se ocupe concomitent de cele două probleme fundamentale, precum și de descentralizarea și delegarea autorității până la cele mai de jos unități operaționale. Astfel, au apărut unitățile strategice de afaceri care combină conducerea strategică cu cea curentă, astfel încât să se realizeze integrarea

#### 4. Flexibilizarea structurală și funcțională a întreprinderii

Flexibilizarea structurală și funcțională a întreprinderii reprezintă o premisă și un rezultat al managementului strategic.

Creșterea flexibilizării structurale și funcționale este impusă îndeosebi de necesitatea variației în limite relativ largi ale capacității de producție a firmei determinată de racordarea rapidă a acesteia la cerințele

mediului său de acțiune.

Managementul situează în centrul său conducerea oamenilor<sup>2)</sup> la toate nivelurile organizatorice ale companiei. Focalizarea atenției managerilor asupra capitalului uman, în general, și, mai ales, asupra acelei părți a acestuia a cărui muncă are un pronunțat caracter creator, este firească, dacă avem în vedere că valoarea acestuia o depășește pe a celui material și condiționează decisiv performanțele firmei. Oamenii sunt cei care garantează reușita, succesul, progresul întreprinderii. În acest scop, conducătorii de la toate nivelurile organizatorice trebuie să se ocupe de selecția personalului, crearea condițiilor de confort al muncii, stabilirea unor obiective mobilizatoare, organizarea cât mai bună a muncii, pentru realizarea acestor obiective și stimularea personalului, în vederea obținerii unor performanțe cât mai înalte la nivelul fiecărei componente și a întreprinderii, în ansamblu.

Conducerea superioară a companiei se ocupă îndeosebi de selecția, pregătirea, supravegherea, aprecierea activității, recunoașterea meritelor și recompensarea muncii managerilor de la celelalte niveluri organizatorice, mai ales, de la nivelul mediu, al celor din compartimentele de "stat major" care o ajută la conceperea și aplicarea strategiei de dezvoltare. În prezent a crescut considerabil rolul activităților funcționale, de concepție tehnică, tehnologică, organizatorică, comercială, economică etc., ceea ce s-a concretizat în faptul că activitatea operațională trebuie să se limiteze din ce în ce mai mult la simpla aplicare a ceea ce a fost în prealabil minuțios conceput, pregătit și detaliat de specialiști din compartimentele funcționale.

pieței.<sup>3)</sup>

Flexibilizarea structurală constă în definirea în linii generale a configurației structurale, a relațiilor dintre persoane și compartimente în cadrul companiei, și dintre aceasta și mediu.

Aceasta presupune o astfel de definire a atribuțiilor, competențelor și responsabilităților

care să permită fiecărui angajat, compartiment și nivel de conducere, un câmp larg de afirmare a inițiativelor sale creatoare.<sup>4)</sup>

Managementul strategic solicită asigurarea unei legături strânse între strategia aleasă și structura organizatorică a companiei. În privința structurii organizatorice managerii de nivel superior își pun întrebări: Avem oare cea mai potrivită structură pentru conceperea și realizarea strategiei? Organizarea actuală realizează o rațională diviziune a muncii între nivelurile de conducere, compartimente și persoane și asigură participarea eficientă a tuturor acestora la realizarea obiectivelor generale ale firmei? Ce tip de structură ar putea crea condiții mai bune pentru formularea și implementarea strategiei firmei noastre? Când întreprinderea dispune de o structură organizatorică adecvată specificului activității sale, desfășurarea procesului de conducere este mai eficientă.

Schimbările în strategie reclamă, de regulă, și modificări în structura organizatorică actuală. Noile structuri trebuie să maximizeze coordonarea subunităților și creșterea vitezei de răspuns la schimbările din mediu.<sup>5)</sup>

Structura organizatorică este menită să răspundă atât unor cerințe de asigurare a continuității și stabilității proceselor, cât și cerințelor de schimbare provocate de dezvoltarea și asimilarea noului. Modalitățile de realizare a unei asemenea structuri ambivalente sunt numeroase.

Experiența întreprinderilor din țările occidentale arată că, pentru a face față ritmului accelerat al schimbărilor este necesară crearea unei structuri organizatorice suple, elastice, flexibile, capabile să contribuie la ridicarea performanțelor întreprinderii și la adaptarea ei rapidă la cerințele mediului în continuă modificare. Flexibilitatea organizațională este determinată de necesitatea integrării rapide și ample a schimbărilor care

au loc în mediul de acțiune al corporației. Ea presupune ca oamenii să fie pregătiți să accepte modificări în atribuțiile, competențele și responsabilitățile lor, să se implice și să-și folosească în întregime inteligența și cunoștințele lor pentru asimilarea schimbărilor.

În acest scop, se caută noi principii de organizare și tipuri de structuri organizatorice. Această dublă orientare este o condiție necesară unei organizări eficiente, fondate pe exigențele optimalității.

Conducerea strategică ridică problema alegerii acelor tipuri de structuri organizatorice, care să promoveze activitățile strategice, inovative în întreprinderi.

Dezvoltarea sistemelor informatice a impus noi concepte și modalități de rezolvare practică a problemelor structurale.

În rândul structurilor aplicate în prezent de firmele occidentale se înscriu structurile cibernetice, sistemice, cu legături și interconexiuni pe orizontală între compartimentele întreprinderii și între acestea și mediul exterior, cu elemente de feedback, care reglează din mers desfășurarea activităților, deci sisteme dinamice cu o capacitate mare de adaptare la schimbările rapide din viața economică.<sup>6)</sup>

O largă extindere au căpătat structurile matriceale (pe activități și produse) care au impus însă creșterea capacității decizionale.

Conducerea strategică are, la rândul său, o influență tot mai marcantă asupra structurilor organizatorice, conturând principalele direcții de perfecționare a acestora și anticipând modificările ce trebuie operate.

Flexibilizarea funcțională privește mecanismele de desfășurare a diferitelor activități ale întreprinderii care trebuie să ajungă la un grad ridicat de suplete și autoreglare prin amplificarea delegărilor și redefinirea competențelor decizionale.

## **5. Folosirea în toate etapele principale ale procesului de conducere strategică a formelor de management participativ**

În ultimele decenii majoritatea corporațiilor occidentale au abandonat treptat

modelul conducerii personale, autoritare în favoarea stilului participativ.<sup>7)</sup>

Participarea se constituie ca un concept central, prin care se asigură un grad mai mare de libertate, egalitate și echitate, concomitent cu creșterea responsabilității, solidarității și securității.

Esenta conducerii participative constă în îmbunătățirea performanțelor, pe seama îmbunătățirii conlucrării dintre cadrele de conducere și dintre acestea și salariați.

Înțelegerea proceselor și fenomenelor, a cauzelor lor profunde este o premisă indispensabilă pentru șansa de a găsi soluții reale.

Stilul de conducere practicat în întreprinderile occidentale este, de regulă, cel democratic participativ, caracterizat prin spiritul pronunțat de colaborare, prin dorința de a stabili relații strânse de conlucrare, de asigurare a unui climat de lucru destins, favorabil generării de idei noi și aplicării rapide a acestora în practică. Necesitatea sa decurge din complexitatea și importanța conducerii strategice pentru ridicarea performanțelor în întreprindere.

Tocmai inițiativa conducerii superioare de a spori participarea eșaloanelor inferioare prin procesul conducerii, în locul dirijării lor prin autoritate coercitivă are, între altele, ca rezultat un efect de erodare a înclinațiilor spre autoritarism și de înabunătățire a conlucrării în cadrul întreprinderii.

În acest sens, un rol important îl au decența și respectul față de colaboratori.

Sporirea autonomiei unităților componente, a scos la iveală avantajele considerabile pe care le poate oferi participarea conducătorilor acestora la conceperea și aplicarea managementului strategic.

Dezvoltarea spiritului de echipă activ de conducere, de luare a deciziilor, a fost concepută printr-un dialog cu salariații, valorificând ideile acestora din urmă. Spiritul de echipă induce efecte pozitive în activitatea de creație, în stabilirea unei legături intime între noutățile tehnologice și cele de natură organizatorică și funcțională. Promovarea unui climat de comunicare deschisă și de încredere este însoțită de dorința de a rezolva problemele înainte de toate prin efort propriu.

Întărirea încrederii este un proces care se realizează în dublu sens între conducere și salariați.

În întreprinderile occidentale echipa managerială are un statut bine definit și fundamentat pe baze democratice, participative, fiind animată de interese și concepții comune sau apropiate, fiecare membru în parte fiind investit cu atribuții, competențe și răspunderi manageriale, acționând împreună pentru realizarea unor obiective comune.

Fiecare membru al echipei își perfecționează continuu tehnicile și soluțiile în domeniul său de activitate pentru a contribui la succesul acesteia.

Echipa managerială este subordonată sistemului de obiective pe termen lung, mediu și scurt care focalizează acțiunile acesteia spre realizarea obiectivelor.

Fiecare echipă are un conducător-președinte sau director executiv - care își asumă rolul de element central, acționând cu mult tact și profesionalism și căutând să-și reprime acele ieșiri de natură să deranjeze și să rănească spiritul de echipă. De altfel, aceștia se feresc, de regulă, să folosească superioritatea poziției lor în ierarhia managerială atunci când nu este nevoie, pentru a nu provoca reacții de adversitate cu nebanuite implicații negative.

Colaborarea în cadrul echipei contribuie la fundamentarea mai bună a deciziilor adoptate, depășind caracterul frecvent specializat al gândirii individuale, punându-se pe primul plan sinteza părților, întregul. Astfel, se înlocuiește competiția internă cu colaborarea și se dezvoltă o nouă logică, potrivit căreia reușita echipei depinde de aportul fiecărui membru al ei.<sup>8)</sup>

Modul în care se exercită puterea în cadrul corporației are un efect esențial asupra comportamentului salariaților. Astfel, autoritatea bine înțeleasă și spiritul de colaborare au un rol mobilizator favorizând atașamentul salariaților și o implicare mai completă a acestora în ridicarea performanțelor companiei.

### Referințe bibliografice

- 1) Robert Boyden Lamb Editor, *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall Inc., Englewood, Cliffs, 1984, p. 236-240.
- 2) O.Gélinier, *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1990.
- 3) C.Russu, *Întreprinderea inovativă în economia concurențială*, *Tribuna Economică* nr.8/1990, p. 14.
- 4) M.Kalika, *Structures d'entreprises: réalités, déterminants, performances*, *Economica*, Paris, 1988.
- 5) R.E.Caves, *Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure*, în: "*Competitive Strategic Management*", Prentice Hall Inc. Englewood, Cliffs, 1984, p. 134-165.
- 6) John A.Pearce II, Richard B.Robinson, Jr., *Formulation and Implementation of Competitive Strategy*, Irwin Homewood, Illinois, 1988, p. 358-375.
- 7) Ph.Hermel, *Le management participatif: sens, réalités, actions*, Les Editions d'Organisation, 1988.
- 8) P.F.Drucker, *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1977.