

IMPLEMENTAREA - ETAPĂ DECISIVĂ A PROCESULUI DE MANAGEMENT STRATEGIC

Ion Mihai

Managementul strategic reprezintă procesul prin care conducerea superioară a întreprinderii stabilește direcțiile și performanțele pe termen lung, prin asigurarea unei formulări corecte, implementarea corespunzătoare și evaluarea continuă a strategiei.

Pornind de la una din definițiile date strategiei, conform căreia ea reprezintă acel proces de armonizare a mediului și a resurselor disponibile, care asigură cea mai bună realizare a obiectivelor, se poate afirma că, dacă formularea strategiei are ca obiect examinarea situației mediului exterior, a situației interne a întreprinderii, stabilirea de alternative de răspuns la schimbările de mediu și alegerea strategiei, fiind prin aceasta un proces de analiză primară, implementarea strategiei reprezintă determinarea întreprin-

derii și a personalului său să realizeze sarcinile stabilite de strategie, constituind, prin urmare, un proces orientat către acțiune.

Implementarea strategiei cere deplasarea de la exercițiul preponderent intelectual al formulării, la realități concrete și adeseori neplăcute, de opțiuni tactice, compromisuri, conflicte, obstrucții, neînțelegeri și chiar erori.

O schimbare de strategie își poate avea originea în birourile conducerii superioare, dar până ce aceasta va fi simțită în toate componentele întreprinderii, ea este numai un exercițiu și nu un instrument al managementului strategic.

Fazele de formulare și de implementare ale strategiei prezintă caracteristici diferite, așa cum se poate observa din tabelul nr. 1.

Tabelul nr. 1

**Caracteristici ale fazelor de formulare și implementare
ale procesului de management strategic¹⁾**

	Faza de formulare	Faza de implementare
Activități ale managementului strategic	Analiza situației organizației, examinarea perspectivelor de viitor, relevarea direcției de urmat	Punerea strategiei în situație de lucru
Tipul de activitate	Gândire, analiză, discutare	Execuție, acțiune, experimentare
Implicarea	Conducerea superioară cu delegarea unor activități și încorporarea altor inputuri la dispoziția sa	Organizația în ansamblu; se cere efort de echipă
Instrumente și tehnici Dificultatea schimbării fundamentale	Orientarea spre concept Mai puțin greu de a schimba strategia formulată	Comportamentale Mai greu de schimbat comportamentul pentru a corespunde strategiei

Formularea strategiei, analiza strategiilor alternative și a opțiunilor strategice reprezintă faze importante ale managementului strategic, dar numai prin ele nu se poate asigura succesul organizației. Strategia trebuie tradusă în acțiune concretă și implementată corespunzător.

Indiferent de forma pe care o îmbracă (de exemplu: introducerea de noi produse și servicii, elaborarea aspectelor tactice ale fuziunii etc.), implementarea strategiei este tot mai mult apreciată drept cheia succesului organizațional. În această fază este deosebit de importantă asigurarea secretului. Într-adevăr, dacă este relativ ușor de intuit strategia concurenților, planul precis de implementare, etapizare și configurația precisă a unui produs sunt greu, dacă nu chiar imposibil de aflat. Ceea ce trebuie ținut realmente secret față de concurență este tocmai planul de implementare.

La nivelul afacerilor, implementarea presupune specificarea cerințelor strategiei, pentru fiecare domeniu funcțional (marketing, finanțe, producție, cercetare, personal), subsumând orice conflicte ale acestui domeniu intereselor organizației ca un întreg. La nivelul întreprinderii apar o serie de aspecte legate de tacticile de fuzionare și de expansiune internațională. Strategia corporatistă presupune, de asemenea, adaptarea convenabilă a structurilor organizației și a conducerii, a sistemelor de evaluare și control al activității, precum și a sistemelor de stimulare.

Pentru implementarea în bune condiții a strategiei este necesar să se clarifice o serie de aspecte importante și anume:

1. sunt corespunzătoare mecanismele structurale ?
2. sunt conflictele domeniului funcțional puse de acord cu cerințele strategiei?
3. reușește conducerea să inspire încredere în strategie?
4. sistemul de recompense stimulează un comportament adecvat?
5. sunt soluționate corespunzător problemele domeniilor funcționale ?
6. sistemul de control permite o conexiune inversă adecvată?

7. - este comunicată strategia în mod corespunzător?

Legarea acțiunilor de strategiile formulate - acestea din urmă îmbrăcând la început, forma unor idei sau proiecte - se face printr-o serie de instrumente, care trebuie utilizate într-o manieră, inteligentă, și compatibilă.

Dacă o organizație urmărește implementarea mai bună a strategiei sale curente sau trebuie să-și ajusteze modalitățile curente de implementare la cerințele unei noi strategii, preocupările fundamentale sunt aceleași și anume:²⁾

- cerințele strategiei trebuie determinate pentru grupe de oameni sau indivizi separați;
- aceste grupe și indivizi trebuie să primească un sprijin organizațional pentru a răspunde cerințelor.

Pentru realizarea strategiei se impune comunicarea acesteia și examinarea atentă a implicațiilor sale pentru diferite unități și subunități. Aceasta se înfăptuiește prin stabilirea obiectivelor domeniului funcțional și formularea de strategii și tactici pentru a le atinge. Variabilele prin intermediul cărora se implementează strategia sunt în general următoarele:

1. structura organizației, care împarte și grupează sarcinile și definește autoritatea și responsabilitățile;
2. conducerea care clarifică strategia prin viu grai sau prin exemplu personal;
3. sistemele de control prin care se urmăresc progresul și identificarea de probleme;
4. sistemele de recompensare care motivează personalul să execute strategia;
5. politicile și procedurile care fixează limitele, în cadrul cărora trebuie realizate rezultatele.

Implementarea strategiei reprezintă activitatea întregii organizații. Conducătorii superiori trebuie să acționeze prin alte persoane, mai degrabă decât direct, fapt ce implică competențe în activitatea administrativă, înțelegerea a ceea ce motivează comportamentul uman și a modului în care organizația funcționează ca un tot.

1. Componente și etape ale implementării strategiei

Implementarea cu succes a strategiei presupune trei stadii intercorelate: identificarea obiectivelor anuale, dezvoltarea strategiilor specifice funcționale, dezvoltarea și comunicarea unor politici concise care să ajute luarea deciziilor.

Obiectivele anuale sunt cele care orientează implementarea strategiei convertind obiectivele pe termen lung, în scopuri specifice pe termen scurt. Strategiile funcționale traduc strategia de ansamblu la nivel de afaceri, în planuri de acțiune curentă, pentru domeniile funcționale respective. Politicile furnizează liniile directoare specifice pentru conducătorii producției sau operațiunilor și subordonații lor.

Sub aspectul cel mai general, ceea ce se cere este operaționalizarea strategiei, instituționalizarea acesteia, controlul și evaluarea sa. Este necesar să se stabilească obiectivele anuale, strategiile operaționale și politicile care să ajute la operaționalizarea strategiei. O nouă strategie trebuie să pătrundă în viața de zi cu zi a companiei, pentru a fi eficient implementată. Printre mijloacele de instituționalizare a strategiei avem în vedere structura organizației, calitatea conducerii și cultura organizației.

Întrucât, implementarea strategiei are loc într-un mediu în continuă modificare, execuția strategiei trebuie controlată, evaluată și adaptată continuu la condițiile schimbătoare. Procesul de control și evaluarea trebuie să conțină trei dimensiuni importante: stabilirea controlului de pilotare a strategiei, a sistemelor de control al producției și a sistemelor de recompensare.

1.1. Comunicarea strategiei

Este evident că, pentru a putea fi implementată, strategia trebuie să fie mai întâi clar înțeleasă de toți participanții. Această înțelegere a strategiei clarifică scopul activității fiecărui membru al organizației. Ea permite individului să facă legătura, între sarcinile pe care le îndeplinește și direcția generală a organizației. De asemenea, oferă

individului o indicație generală pentru a lua decizii, făcându-l capabil să-și îndrepte eforturile către activitățile care prezintă importanță pentru organizație.

Înțelegerea strategiei în vederea implementării presupune, desigur, comunicarea sa către cei interesați. Din motive lesne de înțeles însă, anumite opțiuni trebuie să fie ținute strict confidentiale. Dar, aceasta nu înseamnă a nu comunica personalului opțiunile importante ale schimbării, ceea ce ar echivala cu faptul că nimeni din organizație (excepând planificatorii și conducerea superioară) nu va putea adera la strategia aleasă.

Indiferent însă, dacă este aleasă sau nu comunicarea largă, ca primul pas al implementării este necesar să se lege fiecare nivel al strategiei de nivelul aflat sub el. Strategiile corporatiste sunt implementate prin strategii de afaceri, iar acestea din urmă prin strategii și tactici ale domeniilor funcționale.

Strategiile la toate nivelurile se află sub constrângerea unor politici organizaționale și a alocării resurselor și sunt sprijinite prin intermediul conducerii, al structurilor și sistemelor organizaționale.

1.2. Importanța stabilirii obiectivelor anuale

Obiectivele pe termen lung sunt considerate de majoritatea autorilor ca adevărate marcaje sau puncte de reper (benchmarks) pentru strategiile corporatiste și de afaceri. Stabilirea de limite pentru segmentul de piață, termenul de recuperare a investițiilor, prețul acțiunilor și penetrarea pe noi piețe oferă importante linii călăuzitoare pentru evaluarea eficienței finale a strategiei alese. În timp ce asemenea obiective clarifică scopul pe termen lung al unei strategii de ansamblu și baza de apreciere a succesului său, ele sunt mai puțin folositoare pentru orientarea strategiilor operaționale și a acțiunilor imediate, necesare pentru a implementa o strategie de ansamblu. De aceea, un moment critic în implementarea cu succes a strategiei de ansamblu îl reprezintă identificarea și comunicarea obiectivelor

anuale operative, care se leagă în mod logic de obiectivele pe termen lung ale strategiei.³⁾

Îndeplinirea acestor obiective anuale se adaugă la excuția cu succes a planului general al afacerilor pe termen lung. Un set cuprinzător de obiective anuale furnizează, de asemenea, o bază specifică pentru monitorizarea și controlul performanței organizaționale. Asemenea obiective pot evidenția un punct critic (trigger point), care alertează conducerea superioară asupra variațiilor în domeniul unor performanțe-cheie, care pot avea la rândul lor implicații serioase pentru succesul final al strategiei.

Așa cum s-a putut deja observa, obiectivele anuale reprezintă scopuri specifice măsurabile, asupra finalităților pe care o subunitate a organizației așteaptă să le obțină, drept contribuții la realizarea strategiei de ansamblu a afacerilor. Deși acest lucru pare evident, se apreciază că, în practica occidentală, cele mai multe probleme în implementarea strategiei își au adesea originea în conceperea și formularea mediocră a obiectivelor anuale.⁴⁾

Stabilirea sistematică a obiectivelor anuale constituie un instrument real, prin care conducătorii pot converti obiectivele pe termen lung și strategia de ansamblu în acțiune specifică. Cu toate că aceasta reprezintă o pârgie puternică pentru operaționalizarea strategiei de afaceri, ea nu este prin ea însăși suficientă. Pentru a încuraja implementarea cu succes este necesar să fie identificate cu claritate strategiile funcționale, ca mijloace de realizare a acestor obiective.

1.3. Stabilirea strategiilor funcționale

O strategie funcțională reprezintă un plan de acțiune pe termen scurt, pentru un domeniu funcțional cheie, în interiorul unei întreprinderi. Ea clarifică strategia de ansamblu, furnizând mai multe detalii specifice, asupra felului în care domeniile funcționale urmează a fi conduse în viitorul apropiat.

Strategiile funcționale urmează a fi elaborate în asemenea domenii importante cum ar fi: marketing, finanțe, producție-operații, cercetare-dezvoltare și personal. Ele trebuie să fie compatibile cu obiectivele pe termen lung

și strategia de ansamblu. Strategiile funcționale ajută la implementarea strategiei de ansamblu, prin organizarea și activarea domeniilor specifice ale companiei (marketing, finanțe, producție etc.), pentru a urmări strategia afacerilor în activitățile zilnice. Într-un anumit sens, strategiile funcționale traduc gândirea (strategia de ansamblu) în acțiune desemnată să realizeze obiectivele anuale specifice. Pentru fiecare domeniu important al companiei, strategiile funcționale identifică și coordonează acțiuni, care sprijină strategia de ansamblu și măresc probabilitatea realizării obiectivelor anuale.

Importanța strategiilor funcționale constă în faptul că permit relevarea modalităților specifice, în care fiecare subactivitate majoră contribuie la implementarea strategiei de ansamblu. Această relevare, precum și implicarea managerilor operaționali în implementarea strategiei contribuie la asigurarea înțelegerii strategiei alese, dar și la consolidarea încrederii în aceasta. Obiectivele anuale legate atât de obiectivele pe termen lung, cât și de strategiile funcționale contribuie la această înțelegere și, totodată, la încrederea în strategie, prin promovarea unor obiective măsurabile, asupra cărora managerii operaționali și-au dat acordul.

1.4. Dezvoltarea și comunicarea politicilor

Politicile reprezintă directive desemnate să orienteze gândirea, deciziile și acțiunile managerilor și subordonaților lor, în implementarea strategiei unei organizații.⁵⁾ Politicile oferă liniile directoare, pentru stabilirea și controlul operațiilor care se execută, într-o manieră compatibilă cu obiectivele strategice ale firmei. Denumite adesea și "proceduri standard pentru operaționalizare", politicile servesc la creșterea eficienței manageriale, prin standardizarea unor decizii de rutină și controlul libertății de acțiune a managerilor și subordonaților, în implementarea strategiilor operaționale. Politicile trebuie derivate în mod logic din strategiile funcționale (iar în unele împrejurări din strategiile corporatiste sau de afaceri) având scopul de a ajuta excuția strategiei.

2. Instituționalizarea strategiei: structură, calitatea conducerii (leadership) și cultura organizațională

Stabilirea obiectivelor anuale, a strategiilor funcționale și a politicilor specifice reprezintă mijloace importante, care arată ce trebuie făcut pentru implementarea strategiei de ansamblu. Traducerea intențiilor pe termen lung, în indicatori pentru acțiune face strategia operațională. Dar, pentru ca strategia să pătrundă în viața de zi cu zi a companiei și să fie implementată eficient, ea trebuie de asemenea instituționalizată. Pe drept cuvânt, se poate afirma că, pe termen lung, elementele organizaționale, furnizează mijloacele fundamentale pentru instituționalizarea strategiei firmei. Avem în vedere asemenea elemente ca structură organizatorică, ce se concentrează pe relațiile formale de raportare și responsabilitățile companiei, pe calitatea conducerii superioare, în realizarea obiectivelor strategice, și, în fine, cultura organizațională, valorile importante și convingerile membrilor organizației.

2.1. Structura organizatorică reprezintă un instrument important de conducere a mărimii și diversității afacerilor, pentru a spori succesul strategiei acestora.

Structurarea organizațiilor este un proces continuu de divizare a activităților, de atribuire de responsabilități grupurilor și indivizilor, de coordonare a performanțelor și de specificare a relațiilor dintre pozițiile astfel create.

Structura unei organizații reflectă modul în care grupurile concurează pentru resurse, localizarea răspunderilor pentru profit și alte performanțe, modalitățile de transmitere a informațiilor și de luare a deciziilor. În plus, la clarificarea și definirea strategiei, prin modul în care se face delegarea de autoritate și responsabilitate, structura organizatorică poate fie să ușureze, fie să inhibe implementarea strategiei.

Pentru a asigura reușita schimbărilor strategice prevăzute, organizația trebuie să examineze structurile sale, pentru a se asigura că ele sunt coerente cu noile cerințe ale

strategiei, iar dacă se constată anumite insuficiențe este necesar să se facă modificările potrivite.

În literatura de specialitate sunt descrise mai multe tipuri de structuri organizaționale pe care aici doar le amintim: structura simplă sau solară, structura funcțională, structura divizională, structura matriceală.

Alegerea unui tip de structură depinde de mărimea firmei, de numărul de angajați, de diversificarea producției și de aria geografică, de grupele de consumatori deservite etc.

Evoluția structurii de la cea simplă la cea funcțională și divizională corespunde evoluției strategiei multor firme americane.⁶⁾

Pe măsură ce diversitatea, mărimea și numărul unităților continuă să crească, unele firme întâmpină dificultăți în controlul operațiilor. În aceste condiții poate deveni necesară o schimbare care să îmbunătățească implementarea strategiei, creșterea sinergiei și asigurarea unui control mai mare asupra intereselor de afaceri. Aceasta se poate realiza prin gruparea diferitelor divizii (sau părți ale acestora), în termenii unor elemente strategice comune. Aceste grupe sunt cunoscute în general ca unități strategice de afaceri (strategic business units - SBU), structurate de obicei pe segmente independente de produs/piață.

În marile companii, diversificarea sporită cere numeroase eforturi pentru produse și proiecte, în diverse zone geografice, toate cu semnificație strategică majoră. Ca urmare, este nevoie să se introducă o formă de organizare de tip matriceal, care să promoveze, să concentreze și să controleze competențele și resursele, acolo, unde și când sunt cele mai utile.

Tipul matriceal de structură, deși ușor de proiectat, este greu de implementat, datorită canalelor duble de autoritate, care adesea contestă orientările organizaționale fundamentale. Negocierea împărțirii responsabilităților, în utilizarea resurselor și abordarea priorităților, poate duce adesea la înțelegere greșită sau

poate genera confuzii printre subordonați. Pentru a depăși asemenea deficiențe, unele firme utilizează o structură "temporară" sau flexibilă, pentru realizarea unei anumite sarcini strategice (de exemplu, General Motors, IBM, Texas Instruments). Prin aceasta se caută a se profita de echipa de tip matriceal, deși se păstrează forma și spiritul structurii divizionale, care stă la baza organizării. Idee de bază a structurii matriceale, de a simplifica și amplifica concentrarea pe resurse, pe un anumit produs, proiect sau piață îngustă, dar strategic importantă, apare ca o însemnată alternativă structurală, în cadrul organizațiilor mari, cu schimbări frecvente de activități.

Cele patru tipuri reprezintă tipuri ideale de structuri. În realitate, puține organizații le utilizează, ca atare. Se observă adesea structuri mixte. Însă, identificarea tipurilor structurale reprezintă numai un aspect al problemei structurale. Ea reflectă fluxul de autoritate formală în organizație, dar nu reflectă adecvat alte fluxuri importante pentru implementarea strategiei, cum ar fi cel al materialelor în procesul prelucrării, controlul informațiilor și deciziilor, care adesea urmează alte căi, decât cele reprezentate de liniile formale de autoritate.

Întrucât, structurarea unei organizații implică mai mult decât redesenarea organigramei, împărțirea formală și regruparea autorității trebuie monitorizate cu grijă, pentru implementarea strategiei. Cei care se ocupă de strategie trebuie să fie conștienți de întreaga serie de opțiuni care să poată permite realizarea adecvării necesare dintre strategie și structură.

2.2 Calitatea conducerii (leadership)

Așa cum s-a putut observa, structura oferă un cadru general, pentru implementarea strategiei, dar ea singură nu este suficientă, deoarece mecanismele acțiunii organizaționale sunt reprezentate de indivizi, grupuri și unități. Calitatea conducerii (leadership), deși pare vagă și ezoterică este un element cheie al implementării eficiente a strategiei. În vederea asigurării succesului este necesar să

se armonizeze calitatea conducerii, cu cerințele strategiei. Abilitatea executivilor de a realiza cerințele cerute de calitatea conducerii, pentru realizarea unei anumite strategii, depinde de modul lor de instruire, de experiența și personalitatea fiecăruia. Deoarece, aceste caracteristici nu sunt ușor de schimbat, adeseori o schimbare de strategie este însoțită de o schimbare, dacă nu totală cel puțin parțială, a conducerii. Cei care rămân în conducere trebuie să se adapteze la o nouă situație și chiar să-și însușească unele cunoștințe noi, pentru a face față noii situații.

Printre aspectele importante ale calității conducerii figurează rolul directorului executiv și atribuirea de sarcini către managerii-cheie.

Directorul executiv este considerat drept un adevărat catalizator al managementului strategic. Se apreciază că, în cele mai multe firme, mai ales în cele mari, acesta consumă până la 80% din timpul său pentru dezvoltarea și orientarea strategiei. Seriozitatea angajării sale, mai ales când este vorba de o schimbare majoră exercită o influență semnificativă asupra intensității angajării managerilor subordonați, în implementarea strategiei.

Un alt aspect important este cel al atribuirii de sarcini către managerii-cheie ai organizației. Preocuparea de căpetenie a conducerii superioare în implementarea strategiei, mai ales când aceasta implică o schimbare majoră, este să se asigure că există manageri potriviți pe poziții potrivite, în vederea realizării cu succes a noii strategii. Pentru aceasta trebuie să se răspundă la două probleme fundamentale:

1) cine deține pozițiile de conducere curentă, mai ales cele critice, pentru execuția strategiei?

2) au conducătorii respectivi caracteristicile potrivite pentru ca strategia să fie eficient implementată?

Se pare că indicarea cu precizie a acestor caracteristici nu este posibilă, dar este foarte probabil că ele ar trebui să includă: capacitate și educație, experiențe anterioare, personalitate și temperament. Până în prezent nu s-a găsit o posibilitate de armonizare, într-o

manieră formală, a caracteristicilor manageriale, cu misiunea strategică. Acestea se realizează mai mult într-un mod informal, intuitiv.

Printre problemele practice care apar în implementarea strategică este și aceea, dacă ar trebui să se pună accentul pe utilizarea directorilor executivi existenți (sau promovabili), sau să se aducă personal nou. Ambele variante prezintă avantaje și dezavantaje importante. Cu toate că avantajele și dezavantajele pot fi clar conturate, atribuirea de sarcini reale variază în funcție de situația concretă și decidentul respectiv. Ceea ce se poate afirma în general este că decizia de atribuire de sarcini este puternic influențată de două aspecte fundamentale și anume de: 1) schimbările cerute pentru implementarea noii strategii și 2) de eficiența performanței organizaționale trecute.

Dacă realizările companiei au fost ineficiente, timp de mai mulți ani, cu alte cuvinte au existat performanțe slabe, iar cerințele organizaționale impun schimbări majore față de modul în care s-au făcut lucrurile în trecut, experiența implementării strategiei neexistând deci în interior, este recomandabilă angajarea de directori executivi din afară. Avantajul față de directorii executivi existenți constă în faptul că, în timp ce aceștia în confruntarea cu schimbările majore reacționează defensiv, cei din afară, cu calificările necesare, primind o nouă încredințare se angajează într-o conducere pozitivă și, totodată, nu sunt îndatorați prin angajamente interne față de restul personalului.

Într-o altă ipostază se află o firmă care are nevoie de schimbări majore, dar aceasta nu se bazează pe o performanță anterioară slabă. Firma a fost un executant eficient, cu strategia sa anterioară, dar piața în schimbare, factorii concurențiali, tehnologici sau alți factori de mediu impun schimbări în postura strategică a organizației. În această situație, orice sursă de talent managerial este binevenită. Utilizând un sistem de recompensare adecvat al directorilor executivi existenți, eficiența trecută, practica în munca cu personalul și relațiile necesare se pot integra schimbările

într-un sistem care și anterior a fost de succes. Aceasta întărește credința companiei în succesul carierelor individuale și ușurează dezvoltarea executivului. Totodată, un director executiv din afară aduce unele avantaje cum ar fi: iscusință și experiență în unul sau mai multe domenii-cheie ale schimbării. Dar există o diferență critică, constituită de performanța trecută a companiei, în sensul că avantajul celui adus din afară ca "agent de schimbare" este mult mai puțin important decât executivul, ca promotor al priceperii necesare pentru a implementa talentul managerial curent. În această situație, accentul va fi pus pe un amestec selectiv, utilizând directori executivi promovabili, cât și directori executivi din afară, pentru a furniza cunoștințele și pricepera necesară, care nu există în interiorul corporației.

Într-o situație de stabilitate, performanța trecută a companiei a fost eficientă, iar implementarea implică numai o deviere minoră, de la felul în care s-a desfășurat activitatea în trecut. Directorii executivi existenți cunosc oamenii, practicile și căile de a desfășura activitatea, au relații cu firme, cumpărători, cu cei de același rang cu ei, și cu subordonații. Faptul că ei au obținut rezultate le este recunoscut, prin atribuirea de sarcini pentru noile responsabilități, cerute de noua strategie.

În fine, un alt caz este cel al companiilor confruntate cu o situație în care schimbările fundamentale cerute de implementarea noii strategii sunt minore, strategia de bază apare adecvată, cu toate că activitatea trecută a fost ineficientă. În general, în aceste cazuri de strategie bună, dar de implementare ineficientă, dacă se constată că ineficiența se datorește neadecvării priceperii sau capacității echipei de conducere, directorii executivi din afară pot juca un rol cheie în reorientarea, sau reconcentrarea eforturilor organizaționale, către o strategie corespunzătoare.

2.3. Cultura organizațională reprezintă un set de reguli importante (adesea nedecarate) pe care membrii unei organizații le împărtășesc în comun. Fiecare organizație

are cultura sa proprie, care este oarecum similară personalității unui individ.

Membrii unei organizații dețin în comun două tipuri principale de componente. Avem în vedere mai întâi convingerile, derivând din experiența personală a fiecăruia, bazate în anumită măsură și pe judecățile altora. De exemplu: "banul este cel mai puternic motivator" sau "majoritatea oamenilor urmează conducătorul". Avem apoi în vedere valorile, care presupun unele reguli de bază, asupra idealurilor deziderabile, sau pentru care merită să te lupti. Ca exemple pot servi lupta pentru succes, pentru rentabilitate, evitarea cu orice preț a debitelor, fidelitatea și sacrificiul pentru organizație. La acestea am mai putea adăuga miturile, cum ar fi cel al părintelui fondator al organizației, inima istoriei sacre a întreprinderii, care caută să construiască și să perenizeze o imagine ideală a întreprinderii. De asemenea, riturile ca acte repetitive, care aduc confortul obișnuinței și liniștei, sau au un efect mobilizator, cum ar fi de exemplu: purtarea cravatei întreprinderii, cântecul întreprinderii și tabuurile, care fac parte din subiectele despre care este interzis să vorbești.

Regulile împărtășite reprezintă convingeri internalizate și valorile pe care membrii le dețin în comun. Această internalizare presupune că, pe lângă împărtășirea unor reguli,

individul le susține ca pe valori personale și adoptă un comportament adecvat pentru organizație.

Cultura are o mare putere, deoarece, conținutul său va determina direcția de influență asupra comportamentului organizațional.

În literatura de specialitate cultura este apreciată ca o adevărată forță, întrucât economisește comunicațiile, ușurează decizia, controlul, cooperarea și întărește încrederea în organizație. Rezultatul este creșterea eficienței pentru că activitățile se realizează cu cheltuieli de resurse mai reduse. Însă, succesul depinde în mare măsură de o compatibilitate a culturii cu nevoile strategiei alese ale organizației, care dacă este asigurată devine o adevărată forță motrice a implementării. Există analiști care atribuie eșecul strategiei faptului că "implementarea acesteia a violat convingerile fundamentale ale angajaților asupra rolului lor în companie și tradițiile care stau la baza culturii acesteia". Prin aceasta se caută a se demonstra rolul important al culturii în instituționalizarea strategiei organizației. În consecință, conducerea relației strategie-cultură cere sensibilitate la interacțiunea între schimbările necesare pentru implementarea strategiei și compatibilitatea sau adecvarea între aceste schimbări și cultura organizației.

3. Controlul strategic

Strategia pentru care s-a optat este puternic orientată către viitor și are ca scop poziționarea eficientă și direcționarea firmei, într-un mediu aflat în schimbare rapidă. Ea este proiectată să fie realizată în mai mulți ani în viitor și se bazează pe presupuneri asupra a numeroase evenimente, care nu au survenit încă. Abordările tradiționale privind controlul urmăresc să compare rezultatele actuale față de un anumit standard. Această modalitate însă este inadecvată, ca mijloc de control al strategiei. Aștepta până ce strategia este executată în totalitate, implică cinci sau mai mulți ani, timp în care apar multe schimbări, cu implicații importante pentru succesul final al strategiei.

Controlul strategic este implicat în urmărirea strategiei în timpul implementării, detectând probleme sau schimbări în premisele importante, care îi stau la bază și în efectuarea corecțiilor necesare. Întrucât, strategia este orientată spre viitor, iar viitorul se schimbă continuu, aceste corecții trebuie considerate în general normale, în sensul că, nu presupun în mod necesar, că efectuarea lor se datorește unei strategii de calitate slabă.

Între implementarea inițială a unei strategii și realizarea rezultatelor sale intervine în interval de timp semnificativ. În acest timp sunt întreprinse numeroase proiecte, se efectuează investiții, au loc diferite acțiuni pentru

realizarea strategiei. Tot în acest timp, atât în situația mediului extern, cât și cea a celui intern al firmei au loc schimbări importante. Controlurile strategice sunt necesare pentru a conduce firma printre aceste evenimente și pot furniza o bază pentru corectarea acțiunilor și direcțiilor firmei, în implementarea strategiei sale.

Față de controlul post-factum, controlul strategic este implicat în controlul și direcționarea eforturilor în favoarea strategiei, în timp ce acțiunea are loc și în timp ce rezultatele finale se află cu mulți ani în viitor. Pentru a pune în lumină unele caracteristici importante ale controlului strategic, mulți autori îl mai denumesc și "controlul care direcționează" (steering control). Acest control trebuie să promoveze unele mijloace de

corectare a direcției pe baza performanțelor intermediare și a noilor informații recepționate.

Managerii care răspund de strategie sunt tipic implicați în două seturi de probleme și anume:

1. Ne deplasăm în direcția potrivită? Problemele cheie vin în întâmpinarea acestei cerințe? Sunt presupunerile noastre asupra principalelor tendințe corecte? Sarcinile critice au fost realizate? Este necesar să corectăm strategia sau să renunțăm la ea?

2. Cum ne realizăm sarcinile? Venim în întâmpinarea obiectivelor și programelor? Cum se armonizează aceasta cu proiectele de costuri, venituri și fluxuri de capital? Este necesar să facem schimbări operaționale?

4. Sistemele de recompensări

Execuția și controlul strategiei depind în final de membrii organizației și, în special, de conducătorii-cheie. De aceea, sistemele de recompensare joacă un rol deosebit de important în direcționarea implementării și motivarea controlului strategic. Modul în care conducerea recunoaște performanța de excepție, trimite semnale pretutindeni în cadrul organizației, asupra a ceea ce este dorit și a ceea ce merită să încerci a obține, semnale care vor sprijini direcția strategică generală a firmei.

Motivarea și controlul eforturilor individuale, în special cele ale personalului de conducere, în execuția strategiei se realizează prin mecanisme de recompensare-sanționare, cum ar fi: compensații, sporuri de salarii, premii (gratificații), opțiuni de aprovizionare, stimulente, beneficii, promovări, retrogradări, recunoaștere, elogi, critică, aprecierea performanței. Aceste mecanisme sunt pozitive și negative și se pot referi la termenul scurt sau termenul lung.

Mecanismele de control aliniază acțiunile și obiectivele personalului și subunității, la obiectivele și nevoile strategiei firmei. Sistemul de control este adesea considerat ca distribuitor de sancțiuni, în timp ce, sistemul de recompense se apreciază că per-

mite o conexiune inversă pozitivă.

Stimulentele financiare reprezintă importante mecanisme de recompensare, utile în controlul performanței, mai ales când sunt direct legate de activități și rezultate specifice. Dar și recompensele nefinanciare prezintă importante motivații manageriale. De asemenea, sancțiunile negative cum ar fi reținerile financiare sau tensiunile create de performanțele sub standardul necesar prezintă ingredientele necesare ale direcționării și controlului efortului conducătorilor.

Un element major în legarea recompenselor și sancțiunilor de activitate și rezultatele acesteia îl reprezintă orizontul de timp pe care se bazează acestea. Numeroși autori și-au exprimat neliniștea față de sistemele de stimulente bazate pe performanțe pe termen scurt (cel mai adesea anual) temându-se că acestea pot duce la acțiuni și decizii care subminează decizia pe termen lung a firmei, penalizând succesul final al strategiei.

Concentrarea exclusivă pe sistemul de stimulare pe termen scurt, adică pe profiturile ultimului an prezintă slăbiciuni esențiale.⁷⁾

1) ea privește înapoi, rezultatele înregistrate reflectă evenimente trecute, adică până la un punct strategie trecută;

2) investițiile de tiraj și bani pentru strategia viitoare pot avea o influență negativă; deoarece astfel de cheltuieli sunt de obicei amestecate cu alte cheltuieli, un conducător poate să-și îmbunătățească gratificațiile prin lipsa de preocupare pentru viitor.

Dar nici condamnarea pripită a măsurilor pe termen scurt nu este recomandabilă. În cadrul unei strategii implementate eficient, obiectivele pe termen scurt sprijină și sunt critice, pentru realizarea obiectivelor pe termen lung. De aceea, în vederea integrării preocupărilor pe termen lung și scurt, sistemele de recompensare trebuie bazate pe evaluarea și controlul atât al contribuțiilor pe termen scurt, cât și al celor pe termen lung. Un sistem de recompensare eficient trebuie să promoveze atât retribuirea care controlează și evaluează performanțele potențiale viitoare, cât și rezultatele ultimului an.

Una din metodele pentru rezolvarea problemei sus-menționate o constituie utilizarea bugetelor strategice, simultan cu begetele operaționale. Bugetul strategic prezintă resursele pentru programele sau activitățile-cheie, integrate strategiei pe termen lung. Avantajele acestei metode ar consta din:

1. măsurarea progresului în direcția obiectivelor strategice, separat de rezultatele stabilite pentru activitatea curentă;

2. acordarea stimulentei separat pentru operațiuni și pentru realizările legate de obiectivele strategice.

În condițiile schimbării rapide a mediului intern și extern, determinate, printre altele, și de procesul de restructurare, formularea și îndeosebi implementarea managementului

strategic reprezintă o necesitate pentru întreprinderile românești, care la elaborarea și realizarea opțiunilor strategice trebuie să țină seama, atât de totalitatea resurselor de care dispun, cât și de mediul în care funcționează, în vederea adaptării și supraviețuirii în noile condiții prezente, și, mai ales, de perspectivă.

În lucrarea elaborată am încercat să sintetizăm cele mai importante aspecte legate de implementarea managementului strategic. În acest sens a rezultat că, după formulare și comunicare, strategia trebuie operaționalizată pretutindeni în cadrul organizației respective. Examinarea acestor aspecte a relevat existența unor instrumente importante, prin care se realizează implementarea strategiei și anume: stabilirea obiectivelor anuale, elaborarea strategiilor funcționale și utilizarea unor anumite politici. Dar, așa cum a rezultat din studiu, acestea reprezintă, doar startul implementării. Pasul următor trebuie să îl constituie instituționalizarea implementării strategiei, care presupune adecvarea unor asemenea elemente organizaționale importante, cum ar fi: structura organizatorică, calitatea conducerii și cultura întreprinderii. Analiza efectuată a relevat că, în timpul implementării, strategia trebuie controlată și evaluată, pentru a detecta probleme sau schimbări în premisele inițiale, care au stat la baza strategiei și a aduce corecturile necesare. De asemenea, din investigațiile noastre a rezultat că, asigurarea unui sistem de recompensare corespunzător este menit să asigure motivarea personalului și a conducerii, atât pentru realizarea obiectivelor pe termen scurt, cât și a celor pe termen lung.

Referiri bibliografice

- 1) *Leslie W.Rue, Phillis G.Holland, Strategic management: Concept and experiences, MC Graw-Hill Book Co., 1986, p. 548.*
- 2) *Leslie W.Rue, Phillis G. Holland, Idem, p. 550.*
- 3) *La majoritatea firmelor occidentale cel mai răspândit orizont de planificare pe termen scurt este cel anual. Pentru unele proiecte, programe sau activități-cheie se utilizează și intervale de timp mai scurte (de exemplu, 3 sau 6 luni).*
- 4) *John A.Pearce, Formulation and implementation of competitive strategy, Ed.3-a, Irwin Homewood, Illinois, 1988, p. 326.*
- 5) *W.Jack Duncan, Management, Random House Business Division, New York, Toronto, p. 245.*
- 6) *Michael Gherman, Le management stratégique de l'entreprise, Presses Universitaires de France, Paris, 1989, p. 90.*
- 7) *John A.Pearce, Richard B.Robinson, op. cit., p. 423.*