

Anca PURCAREA, Cristian NICULESCU, Doina CONSTANTINESCU

Management



Curs pentru studentii anului I

[Pagina anterioara](#) - [Home](#) - [Cuprins](#) - [Despre autori](#) - [Pagina urmatoare](#)

2. FUNCȚIA DE PLANIFICARE

2.1. Scopul și necesitatea planificării

Dacă managementul organizației industriale se realizează prin exercitarea funcțiilor de planificare, organizare, conducere (antrenare la acțiune) și control, o afirmație ca „planificarea este Funcția de bază a managementului” poate să pară o exagerare; s-ar putea ca impresia aceasta să fie creată de forma de exprimare. și totuși, dacă planificarea este apreciată ca fiind „cheia de boltă” (J. Ivancevich) sau „funcția fundamentală” (H. Koontz) este pentru că prin toate acțiunile manageriale de organizare, conducere și control se urmărește aducerea la îndeplinire a deciziilor planificării.

Pentru ca organizația economică să obțină rezultate prin care să supraviețuiască, în ansamblul ei dar și fiecare componentă, fiecare angajat trebuie să știe ce are de făcut, iar răspunsul se obține prin planificare.

Scopul funcției de planificare este stabilirea obiectivelor, țintelor către care va fi orientată activitatea în viitor, precum și a modalităților - acțiunile, resursele necesare și alocarea lor, implementarea - de a le realiza. Prin Funcția de planificare se stabilește cel mai adecvat curs al acțiunilor viitoare pentru ca organizația să obțină rezultatele dorite. Dacă managerii doresc să stăpânească evoluția organizației industriale ei trebuie să planifice. Absența planificării ar face loc instalării haosului, hazardului; în asemenea condiții, organizația ar trebui să aibă o reacție defensivă, iar succesul ar fi doar o probabilitate, un rezultat al unui complex de întâlniri favorabile. Dacă s-ar proceda așa, managerii ar trebui să răspundă presiunilor curente exercitate fie din interior, dar mai ales de către componentele mediului extern asupra organizației, în loc să determine un curs al activităților direcționat către scopuri

previzionate ca necesare și stabilite în mod deliberat. Văzută din acest punct de vedere, planificarea devine principalul instrument managerial de adaptare a organizației la schimbare.

Planificarea este o activitate prin excelență managerială. Toți managerii, într-un fel sau altul, planifică. Totuși, modul de abordare a planificării, maniera de a ajunge la planuri, complexitatea și conținutul planurilor diferă de la un nivel managerial la altul și chiar de la o organizație la alta. Ceea ce rămâne la fel este aspectul referitor la eficiența activităților manageriale; oriunde, la orice nivel și în orice organizație economică, un management efectiv și eficient implică acțiuni de planificare formalizate.

Dacă, într-o formulare succintă, scopul planificării este de a previziona traiectoria pe care o urmează în viitor organizația economică, necesitatea ei, formulată în aceeași manieră, poate fi justificată astfel: oamenii trebuie să știe precis și să înțeleagă ce au de făcut, iar ceea ce fac trebuie să fie de acord cu cerințele mediului extern și cu posibilitățile organizației. Pentru a argumenta mai dezvoltat necesitatea planificării se pot considera următorii factori:

a. Complexitatea organizațiilor economice

În societatea modernă, organizațiile economice în general, cele industriale în special, au devenit unități complexe. Această caracteristică este determinată nu doar de dimensiunile și complexitatea activităților industriale, dar și de complicatele și numeroasele interferențe care există între componentele organizaționale, de rolul social pe care comunitatea îl atribuie. Deoarece complexitatea organizației economice nu este o rezultată doar a dimensiunilor ei ci și a multor altor factori, planificarea este necesară nu numai pentru marile întreprinderi ci și pentru cele mici și mijlocii.

În circumstanțe cum sunt cele ale societății moderne, planificarea - adică gândirea care precede acțiunea - devine cu atât mai necesară. prin planificare, întreaga organizație economică, dar și fiecare componentă a ei, devine capabilă să-și definească obiectivele și acțiunile precum și condițiile de realizare a acestora.

b. Schimbările din mediul extern

Organizația, ca sistem economic, este doar o componentă a unor sisteme mai cuprinzătoare - la nivel regional, național și internațional - care constituie mediul general.

Mediul general actual este dinamic și incert, schimbările se produc în ritm rapid, sunt dificil de anticipat și au impact puternic asupra organizațiilor economice.

Menținerea în echilibru a sistemului economic devine posibilă doar prin stabilirea unui curs corespunzător al acțiunilor viitoare. Cu cât mediul este mai dinamic și mai incert, cu atât mai necesară este planificarea. Dacă o astfel de afirmație este un paradox, atunci managerii organizațiilor industriale trebuie să-l poată depăși (Thomas Peters - *The Chaos Management*).

c. Durata transformării deciziilor în rezultate

Dacă orizontul de timp pentru care se planifică trebuie să fie cu atât mai mare cu cât mediul extern este mai dinamic și mai incert, și obiectivele ce se stabilesc sunt mai ample. Astfel, intervalul de timp dintre momentul adoptării deciziilor din domeniul planificării și cel în care se obțin rezultatele se mărește. Dezvoltarea funcției de planificare cere însă managerilor să ia în considerare tot ce este posibil să afecteze realizarea obiectivelor stabilite, să găsească modalități de minimizare a incertitudinii și a riscurilor. Planificarea devine astfel instrumentul care îi ajută pe manageri să facă față schimbării.

2.2. Elementele și procesul

În esență, prin plan se stabilește cursul acțiunilor organizației economice în viitor, atât la nivelul întregului ansamblu, dar și până la cel al componentelor sale structurale. Aria extrem de mare de înțelegeri cuprinsă în exprimarea „cursurilor acțiunilor viitoare ale organizației economice” face ca în dezvoltarea planificării să se utilizeze concepte specifice: misiune, obiective, strategii, politici, proceduri, reguli, programe.

Misiune

Orice grupare socială organizată are o misiune, un scop general pentru care există și funcționează. Misiunea unei organizații economice este producerea și punerea în circulație în mod profitabil a unor anumite tipuri de produse sau servicii.

Sunt și manageri care gândesc că misiunea organizației economice este realizarea profitului. Este adevărat că orice fel de activitate economică trebuie să fie rentabilă; dar profitul poate fi obținut dacă scopul organizației răspunde unei cerințe sociale, deci dacă aceasta își realizează misiunea.

Obiectivele

Obiectivele sunt ținte, scopuri, țeluri, niveluri ale rezultatelor stabilite pentru activitățile organizației economice. Ele reprezintă nu numai finalitatea planificată a activităților organizației, dar și scopul către

care se focalizează celelalte funcții manageriale - organizarea, conducerea și controlul.

Strategii

Strategia reprezintă un program general de acțiune, de dimensionare și alocare a resurselor necesare obținerii obiectivelor. Strategia conturează modalitatea în care managementul organizației planifică să realizeze obiectivele.

Politici

Politica este o formalitate a atitudinii manageriale în raport cu obiectivele. O politică este un ghid larg, general, care direcționează atingerea scopului. Politicile nu precizează ce acțiuni ar trebui întreprinse; ele asigură conturarea limitelor, granițelor în care obiectivele trebuie realizate. Politicile sunt utile pentru a ghida implementarea strategiilor.

Politicile se formulează la toate nivelurile organizației; prin ele se realizează o structură unitară a mulțimii de planuri existente în organizație, permițând astfel managerilor să delege autoritatea în timp ce mențin controlul.

Proceduri

Procedura este un ghid de acțiune în care se detaliază maniera în care trebuie realizată o activitate; descrie etapele sau sarcinile prezentate în ordine cronologică pentru a se realiza un anumit scop.

Reguli

Regulile precizează acțiunile specifice ce trebuie desfășurate într-o anumită situație.

Atât procedurile cât și regulile sunt elemente ale planificării destinate reducerii variabilității în procesele de muncă. Ele se utilizează pentru a reduce posibilitatea adoptării unor decizii subiective în cazurile în care realizarea obiectivelor cere un anumit mod de acțiune.

Programe

Programul este un complex de scopuri, politici, proceduri, reguli, sarcini, etape, resurse ce trebuie angajate pentru a realiza cursul stabilit al unor acțiuni.

Programele pot avea dimensiuni diferite în funcție de amploarea obiectivelor pentru a căror realizare sunt concepute; de exemplu, pot fi eliberate programe pentru dezvoltarea organizației prin achiziționarea unei alte companii, pentru înnoirea producției în proporție de 50% în următorii 3 ani, pentru reducerea cheltuielilor generale ale unei secții de producție.

Utilizarea programelor pentru desfășurarea acțiunilor permite o mai bună coordonare a diferitelor sectoare ale organizației, implicate în realizarea obiectivului, o mai precisă alocare și corelare a resurselor.

La fel ca și alte funcții manageriale, planificarea este un proces, adică o succesiune de activități manageriale desfășurate pe baza unor principii, cu anumite metode și tehnici, în scopul determinării traiectoriei pe care o va urma organizația economică într-un anumit interval de timp.

În funcție de nivelul managerial la care se planifică, de amploarea obiectivelor, complexitatea procesului funcției de planificare este diferită, dar în principiu etapele sunt aceleași. În figura 2.1. este prezentată o schemă a procesului de planificare în care sunt evidențiate etapele acestuia și ordinea parcurgerii lor. Fiecare etapă a procesului este de fapt un moment decizional. Rezolvarea fiecăreia implică analiză de variante - atât pentru stabilirea obiectivelor cât și pentru acțiuni, resurse și modalitatea de implementare - iar pentru a găsi soluția cea mai potrivită în cadrul unei etape este, de multe ori, necesar să se reitereze cele anterioare.

Fig. 2.1. Procesul de planificare.

2.3. Stabilirea obiectivelor

2.3.1. Obiectivele

Obiectivele sunt formulări ale finalităților către care sunt direcționate activitățile întregii companii.

Menținerea echilibrului sistemului economic într-un mediu dinamic cere managementului acestuia stabilirea unor obiective diverse, a căror realizare să-i creeze posibilități de a răspunde schimbărilor externe.

După Peter Drucker și din practica unor firme ca General Electric organizațiile industriale trebuie să-și stabilească obiective în toate ariile ale căror rezultate afectează existența acestora, cum sunt:

dezvoltarea organizației, poziția pe piață, inovarea, productivitatea, rentabilitatea, asigurarea și utilizarea resurselor financiare și materiale, atitudinea angajaților, reacția beneficiarilor.

Natura și amploarea obiectivelor organizației economice sunt de asemenea diferite, în funcție de nivelul ierarhiei manageriale la care sunt stabilite. Astfel, obiectivele organizației formează o ierarhie bazată pe lărgimea ariei de influență (zona componentelor structurale ale organizației care participă la realizarea obiectivului). Misiunea organizației este, în acest sens, cel mai cuprinzător obiectiv. Obiectivele globale sunt formulări a ceea ce trebuie să facă organizația pentru a-și realiza misiunea; ele afectează întreaga organizație pentru a-și realiza misiunea; ele afectează întreaga organizație. Obiectivele specifice sunt derivate din cele globale și stabilesc scopuri, niveluri ale rezultatelor pentru fiecare arie funcțională a organizației industriale: cercetare - dezvoltare, producție, financiară, comercială, resurse umane.

Din obiectivele specifice se desprind apoi cele ale fiecărui compartiment și angajat (fig. 2.2.).

Fig. 2.2. Ierarhia obiectivelor și competențele de stabilire

Ierarhiei bazate pe aria de influență îi corespunde o ierarhie a obiectivelor bazată pe orizontul de timp al acestora. Orice organizație economică, care are conștiința supraviețuirii prin planificare, are tipuri diferite de planuri pentru că, în mod curent, își stabilește obiective pe termen lung, mediu și scurt. Deși orizontul de timp nu poate avea aceeași mărime pentru toate tipurile de activități economice, totuși, cele mai multe organizații consideră obiectiv pe termen lung cel pentru care perioada de realizare este mai mare decât 3 ani și termen scurt perioada de cel mult un an.

În general, cu cât aria de influență este mai cuprinzătoare, cu atât intervalul de timp necesar realizării obiectivului este mai mare. De aceea, obiectivele sunt în mod obișnuit obiectivele pe termen lung, iar competența stabilirii lor o are nivelul strategic (top - managementul organizației).

În ceea ce privește modul în care o organizație ar trebui să abordeze - de sus în jos sau de la bază în sus - stabilirea obiectivelor sunt unele controversate. În abordarea de sus în jos, managerii de pe nivelurile superioare determină obiectivele pentru subordonații lor; cei ce o promovează susțin că în acest fel în obiectivele propuse de top - manageri se regăsesc necesitățile organizației. În abordarea de la bază, subordonații stabilesc obiective pentru munca lor și le prezintă superiorilor, cei care susțin acest mod apreciază că astfel top - managerii au la dispoziție informații de la nivelurile inferioare în vederea stabilirii obiectivelor globale. În plus, prin abordarea de la bază, subordonații par a fi mult mai bine motivați să se angajeze la scopurile pe care ei le inițiază.

Experiența arată însă că abordarea de la bază nu este operațională și că oricare din cele două, utilizată separat, este insuficientă. În mod direct se utilizează ambele abordări, accentuarea unei sau alteia fiind în funcție de situația concretă (este influențată de factori ca: mărimea organizației, cultura organizațională, stilul de conducere, urgența necesară la elaborarea planului).

Atât obiectivele și programele formează o rețea de rezultate dorite în viitor. Dacă scopurile nu sunt însă interconectate și dacă nu se susțin unul pe celălalt, foarte adesea oamenii urmează drumuri care par bune pentru compartimentele lor, dar care pot fi în detrimentul companiei ca întreg.

Obiectivele și planurile sunt rareori liniare; astfel că, atunci când un obiectiv este realizat el nu este urmat cu precizie de un altul. Obiectivele și planurile sunt cuplate într-o rețea. În figura 2.3. este prezentată o astfel de rețea de programe și obiective. Fiecare dintre programele (și implicit obiectivele) interconectate poate fi reprezentat el însuși ca o rețea. De exemplu, programul de cercetare a produsului, reprezentat în figură ca un singur eveniment, ar putea implica o rețea de obiective și programe ca: proiectare preliminară, realizarea unui model funcțional, proiectarea schemei electrice și mecanice, proiectarea ambalajului și altele.

Managerii trebuie să se asigure că obiectivele rețelei sunt potrivite unul altuia. Potrivirea obiectivelor din rețea este importantă nu numai pentru a avea programe ce pot fi duse la bun la sfârșit, dar de asemenea pentru sincronizarea lor.

Deși obiectivele se stabilesc pentru anumite perioade de timp este deosebit de important să se aprecieze și prioritatea realizării lor. Stabilirea importanței relative a unor obiective față de altele este necesară pentru rezultatele de ansamblu ale organizației economice într-o perioadă de timp, dar și pentru alocarea rațională a resurselor.

Obiectivele sunt elementele inițiale ale planurilor. Pentru a se asigura viabilitatea planului și posibilitatea aprecierii eficienței acțiunilor manageriale, obiectivele trebuie să aibă anumite caracteristici.

Fig. 2.3. Reteaua programelor care constituie un plan tipic pentru asimilarea unui produs nou [2]

În principal acestea sunt:

a) să fie verificabile, ceea ce presupune exprimarea lor în termeni cantitativi ca de exemplu: creșterea cifrei de afaceri cu 2% în următorii ani; reducerea cheltuielilor materiale cu 1,5% până la sfârșitul anului;

îmbunătățirea pregătirii managerilor firmei prin participarea lor la un program de perfecționare de 60 de ore, în următoarele 3 luni, finalizat cu examinarea acestora.

Exprimarea prin termeni cantitativi a obiectivelor permite nu numai verificarea în mod obiectiv a realizării lor, dar și alocarea corectă a resurselor necesare.

Obiectivele nu pot fi exprimate întotdeauna în termeni cantitativi. De exemplu, un obiectiv în domeniul personalului poate fi: ridicarea nivelului de pregătire profesională a muncitorilor dintr-un compartiment de producție. În asemenea cazuri, pentru a putea verifica în mod obiectiv realizarea scopului propus este necesar să se stabilească criteriile pe baza cărora se face aprecierea - criteriile de succes. Pentru obiectivul exemplificat criteriile de succes pot fi: reducerea numărului de rebuturi sub 3% trimestrial, încadrarea în normele de timp pentru activități în proporție de 95%.

b) să fie mobilizatoare, dar și realiste. Un obiectiv este mobilizator dacă nivelul rezultatelor așteptate este o provocare la acțiune pentru personalul organizației. În același timp, obiectivele trebuie să fie însă realiste, adică în acord cu posibilitățile organizației. Aceasta explică necesitatea potențialului intern ca o premisă a elaborării planului.

2.3.2. Management prin obiective

2.3.2.1. Procesul MBO

Management prin obiective (MBO - Management by objectives) este definit ca: un sistem managerial corespunzător care integrează în manieră sistemică mai multe activități manageriale de bază, direcționate în mod concis către realizarea eficientă a obiectivelor individuale și ale unei organizații.

Primele utilizări ale MBO pot fi datate în anii '50; în 1954 Peter Drucker preciza că obiectivele trebuie să fie stabilite în toate domeniile în care performanța afectează „sănătatea” întreprinderii. În aceeași perioadă General Electric Company utiliza elemente ale MBO în eforturile sale de reorganizare pentru descentralizarea adoptării deciziilor manageriale. Din acei ani, MBO a suferit multe transformări, de la modalitatea de evaluare a performanțelor la instrument pentru motivarea indivizilor, și mai recent utilizat ca mijloc pentru planificarea strategică.

În figura 2.4. este reprezentată schema MBO. În mod ideal procesul pornește la nivelul managerial superior al organizației economice și are suport activ din partea șefilor executivi.

Ca în toate planurile, unul dintre momentele critice ale procesului MBO este dezvoltarea premiselor planificării. Odată fixate premisele, primul pas în stabilirea obiectivelor este făcut de top - manageri și constă în a determina care este scopul și cele mai importante țeluri pe care întreprinderea le urmărește în intervalul de timp următor.

Țelurile stabilite la nivelul superior sunt la început bazate pe analiza a ceea ce poate și ar trebui să fie realizat de către organizație în respectiva perioadă. La stabilirea lor trebuie să se țină seama atât de elementele forte cât și de minusurile organizației, de oportunități dar și de restricții. Aceste țeluri trebuie să fie considerate ca tentative și susceptibile de modificat așa cum întregul lanț de obiective trebuie revizuit de subordonați.

La stabilirea obiectivelor managerul precizează de asemenea măsurile care vor semnaliza realizarea scopurilor.

Sistemul relațiilor dintre rezultatele așteptate și responsabilitatea pentru obținerea lor este deseori trecut cu vederea. În mod ideal, fiecare obiectiv sau subobiectiv ar trebui să fie responsabilitatea clară a unei persoane. Analizând structura organizației se găsesc însă deseori precizări vagi, acolo unde ar fi necesară claritatea organizațională sau chiar reorganizare.

Unul dintre avantajele majore ale inițierii rețelei de scopuri verificabile și cerinței de a fi eficiente este legătura cu cerința de resurse financiare, materiale și umane. Toți managerii, de la toate nivelurile cer resurse pentru realizarea obiectivelor. Prin legătura creată între resurse și scopuri, ei pot să vadă mai bine cel mai eficient și economic mod de alocare a resurselor.

2.3.2.2. Caracteristicile obiectivelor

Utilizarea cu succes a MBO este condiționată de calitățile, de caracteristicile imprimabile obiectivelor la stabilirea lor.

Pentru a fi eficiente și realizabile, obiectivele trebuie să aibă următoarele caracteristici:

- să fie explicite pentru a sugera chiar tipuri de acțiuni necesare realizării lor.
- conducerea activităților care concură la realizarea obiectivelor, necesitatea de a măsura și controla eficiența lor impun ca obiectivele să fie verificabile, iar pentru aceasta ele trebuie să fie exprimate cantitativ. De exemplu, obiectivul exprimat calitativ prin „obținerea unui profit convenabil” trebuie să fie

formulat cantitativ prin „realizarea unei rate de recuperare a invenției de 12% la sfârșitul anului fiscal curent”.

- să stabilească niveluri mobilizatoare pentru întreaga organizație.
- obiectivele stabilite pentru o perioadă de timp la nivelul organizației industriale să constituie un ansamblu coerent.

Posibilitatea și în același timp necesitatea formulării mai multor variante de obiective pentru o aceeași perioadă de timp implică și selectarea acelor care se vor adopta. Din mulțimea de obiective care se pot formula trebuie alese acelea care asigură o îmbunătățire a activității, marcată prin dezvoltarea organizației industriale și care se vor putea realiza.

În vederea analizei variantelor de obiective, acestea se compară în principal după două criterii:

- obiectivele să fie în concordanță cu posibilitățile și capacitățile organizației, atât cu cele de natură internă (experiență, starea utilajelor, capacitatea productivă, nivelul de calificare al muncitorilor etc.), cât și cu cele de natură externă (poziția pe piață, posibilități de pătrundere pe piețe noi, relațiile cu furnizorii etc.);
- obiectivele să fie orientate spre eliminarea dificultăților interne și externe.

În afara acestor două criterii, variantele de obiective pot fi comparate și după: realismul obiectivelor, modul în care contribuie la satisfacerea cerințelor acționarilor, asigurarea dezvoltării în viitor a organizației.

2.3.2.3. Avantaje și lipsuri ale MBO

Pentru a avea o imagine realistă asupra MBO este necesar să se cunoască atât avantajele cât și punctele sale slabe.

Avantajele evidente ale MBO sunt:

- **Un management mai bun** - avantajele MBO s-ar putea formula concis spunând că ele constau în îmbunătățirea managementului. Obiectivele nu se pot stabili fără planificare și planurile orientate spre realizarea lor sunt doar unul din aspectele care dau sens afirmației anterioare. MBO îl determină pe

manageri să se gândească la planuri pentru rezultate, mai curând decât doar pentru a planifica munca. Pentru a asigura că obiectivele sunt realizate MBO cere managerilor să gândească la calea prin care vor obține rezultate, la organizarea și personalul necesare pentru aceasta, la resursele ce vor trebui antrenate. De asemenea, nu există stimulente mai bune pentru control și mod mai bun pentru a ști standardele pentru control decât un set de obiective clare.

- **Clarifică organizarea** - companiile care aplică efectiv MBO constată deseori deficiențe în organizația lor. Utilizarea cu succes a acestor tehnici îi determină pe manageri să corecteze și să clarifice organizarea în ceea ce privește structura, delegarea de autoritate, descentralizarea.

- **Angajarea personalului** - unul din cele mai importante avantaje ale MBO constă în aceea că încurajează personalul să se angajeze în realizarea obiectivelor. În sistemul MBO oamenii nu mai sunt simpli executanți ai muncii urmând instrucțiuni și așteptând decizii care să-i direcționeze; ei devin individualități cu scopuri clar definite. Angajații firmei iau parte la stabilirea obiectivelor, au ocazia să-și aplice ideile în programele de planificare, înțeleg aria autorității proprii și au posibilitatea să obțină ajutorul superiorilor lor pentru a fi siguri că pot să-și realizeze obiectivele. și toate acestea sunt elemente care îi fac să se simtă mai angajați, să devină entuziaști ai propriului destin.

- **Dezvoltarea controlului eficient** - MBO ajută la dezvoltarea controlului eficient în același mod în care determină planificarea eficientă. În sistemul MBO controlul implică măsurarea rezultatelor și acțiuni de corectare a abaterilor de la plan în scopul asigurării obținerii obiectivelor.

Cu toate avantajele oferite, sistemul MBO are o serie de puncte slabe, unele datorate sistemului altele produse de modul de aplicare; în principal, acestea sunt:

- **Insuficiența provocată de neînșurirea filosofiei MBO** - pe cât de simplu pare, managerii care ar dori să pună în practică sistemul MBO trebuie să înțeleagă și să aprecieze foarte mult legătura cu acesta. El trebuie să explice subordonaților ce este sistemul, cum lucrează, ce va face, cum vor fi apreciate performanțele și cum vor beneficia aplicându-l.

- **Insuficiența provocată de inexistența liniilor directe pentru cei ce stabilesc obiective - MBO**, la fel ca și alte feluri de planificare, nu poate acționa dacă aceia de la care se așteaptă stabilirea obiectivelor nu dau direcționările necesare. Managerii trebuie să știe care sunt țelurile firmei și cum va contribui propria activitate la realizarea lor. Ei trebuie de asemenea să cunoască premisele planificării și

politicile majore ale firmei.

· **Dificultatea stabilirii obiectivelor** - obiective cu adevărat verificabile sunt dificil de stabilit mai ales dacă ele nu au un grad precis de realizare în fiecare trimestru și în fiecare an. Stabilirea obiectivelor poate să nu fie mult mai dificilă decât un astfel de planificare eficientă. Totuși, va necesita mai multă muncă și mai mult studiu pentru asigurarea verificării obiectivelor.

· **Pericolele rigidității** - managerii deseori ezită să permită subordonaților să schimbe obiectivele. Deși țelurile pot înceta să fie semnificative dacă sunt schimbate prea des și pot să nu reprezinte rezultatele gândite bine și planificate bine, este ridicol să așteptați ca un manager să se străduiască pentru un țel care nu mai este actual datorită revizuirii obiectivelor companiei, schimbării premiselor, unei noi structuri organizatorice sau modificării politicilor.

2.4. Strategii și politici

Așa cum a fost prezentată, strategia reprezintă un program general de acțiune și de angajare a resurselor și accentelor pentru realizarea unor obiective cuprinzătoare; politicile au fost prezentate ca ghiduri de gândire în adoptarea deciziilor, care nu cer acțiune dar sunt destinate să orienteze atitudinea managerilor în asigurarea deciziilor.

2.4.1. Sursele strategiilor și politicilor

Pentru a înțelege cum se stabilesc și cum acționează strategiile și politicile într-o organizație economică trebuie să se cunoască principalele lor surse (origini). Acestea pot fi clasificate ca: a) create; b) atrase (solicitate); c) implicate (presupuse, sugerate); d) impuse din exterior.

a. Cea mai normală sursă a strategiei sau politiciii sunt top-managerii care le crează pentru exprimarea scopului subordonaților ce trebuie orientați în activitățile lor.

Strategiile și politicile care au această origine decurg din obiectivele generale ale întreprinderii. Având această sursă ele sunt impuse, astfel încât abaterile nu sunt permise.

b. În practică, cele mai multe politici și chiar unele strategii sunt urmări ale solicitării ierarhiei autorității manageriale în cazuri excepționale. În asemenea situații, subordonații care fie nu au suficientă autoritate, fie nu știu să o folosească sunt solicitați de superiorii lor la adoptarea unor decizii care devin orientări pentru acțiunile manageriale viitoare.

Politicile și strategiile dezvoltate din asemenea solicitări sunt uneori incomplete, necoordonate și confuze și pot să nu orienteze gândirea și acțiunea subordonaților așa cum doresc top-managerii.

c. Nu este neobișnuit pentru politici și chiar pentru strategii ca ele să fie sugerate subordonaților de acțiunile superiorilor lor. Angajații vor fi gata să înțeleagă care este politica reală dacă ei muncesc într-o organizație care și-a făcut deja cunoscute politicile.

d. Politicile și strategiile organizației economice pot fi uneori impuse din afară de guvern, sindicate sau alte organizații cu obiective economice sau sociale. Influențele, în special cele din partea guvernului, se pot manifesta fie prin reglementări directe, fie prin competiția cu întreprinderile proprietate de stat sau sprijinite financiar de către stat, fie prin respectarea unor condiții în vederea obținerii ajutoarelor sau contractelor din partea guvernului sau altor organizații.

2.4.2. Importanța strategiilor și politicilor

Funcția de bază a strategiilor și politicilor este să dea o direcționare unică planurilor sau, formulat cu alte cuvinte, ele influențează direcția către care întreprinderea încearcă să „meargă”.

Strategiile și politicile oferă cadrul pentru planuri prin orientarea deciziilor. Cu cât mai multe strategii și politici sunt dezvoltate atent și înțelese clar, cu atât mai consistent și eficient va fi cadrul planurilor. Dacă acest cadru există într-adevăr și dacă acest principiu este urmărit în practică, consistența în acțiune și eficiența în utilizarea resurselor vor înlocui conflictul între acțiuni și risipirea resurselor.

Pentru a fi eficiente, strategiile și politicile pretind planuri operaționale, dezvoltate în detaliu. și acestea deoarece o strategie este bună numai dacă poate fi aplicată corect, prin tactici corespunzătoare.

Influența strategiilor și politicilor asupra planurilor curente este, așa cum s-a arătat, considerabilă. Dar, strategiile și politicile au, de asemenea, puternic efect și asupra celorlalte domenii ale activității manageriale. Astfel, strategiile și politicile majore influențează structura organizatorică a companiei și printr-aceasta și celelalte funcții manageriale.

Este larg recunoscut că, dezvoltarea și comunicarea strategiei este printre cele mai importante activități ale top-managerilor. Referindu-se la aceasta în lucrarea consacrată lipsei de succes a multor companii mari din SUA, Ross și Kani arătau că „Fără o strategie, organizația este ca o navă fără cârmă, plutind în cerc. Este ca un hoinar care nu are unde să se ducă”. Ei atribuie cele mai multe insuccese în afaceri lipse

de strategie, strategiilor necorespunzătoare sau neimplementării uneia potrivite. Ca o concluzie la studiu amintit ei arată că „fără o strategie potrivită implementată eficient, eșecul organizației este doar o problemă de timp”.

Deși în general, le este recunoscută importanța, au existat și multe decepții determinate de strategii, dezvoltarea și implementarea lor. Decepțiile, în special cele referitoare la planificarea strategică, se pare că rezultă din greșelile provocate de neînțelegerea pe deplin a următoarelor aspecte:

- ce sunt strategiile și de ce sunt importante;
- cum pun strategiile în concordanță întregul proces de planificare;
- cum se dezvoltă strategiile;
- cum se implementează strategiile prin a le aduce în situația de a avea legătură cu deciziile curente.

2.4.3. Dezvoltarea strategiilor majore

Dezvoltarea strategiilor majore se poate realiza în condițiile satisfacerii câtorva cerințe de bază. Acestea sunt:

a. **Evaluarea stării și potențialului pentru care se elaborează strategia.** Aceasta implică în principa răspunsuri precise la întrebările: ce este firma?, ce fel de afacere avem? La aceste întrebări simple nu este întotdeauna ușor de răspuns; pentru a răspunde întrebărilor despre identitatea ei, o companie trebuie să se considere ca o entitate, analizându-și cu realism atât punctele tari cât și pe cele slabe în toate domeniile de activitate.

b. **Considerarea mediului viitor.** Deoarece strategiile sunt gândite pentru a opera în viitor este necesară o bună previziune a viitorului mediu în care va funcționa organizația economică. Dacă o companie poate să îmbine punctele ei tari cu cerințele și influențele mediului în care vor opera planurile, se pot descoperi oportunitățile și se pot folosi avantajele lor.

Considerarea viitorului mediu implică elaborarea prognozelor. În general, firmele moderne pot realiza prognoze bune asupra dezvoltării economice și a piețelor, ca o caracteristică a societății actuale, incertitudinile sunt prezente. În plus, există companii, institute de cercetări și agenții guvernamentale care prognozează atitudinile și presiunile sociale.

Un element important al mediului sunt acțiunile probabile ale competitorilor. Dezvoltarea strategiei pe premise corecte presupune să avem în vedere nu ce au făcut, ci ce ne așteptăm să facă competitorii.

c. **Structura organizatorică pentru asigurarea planificării.** Dacă strategiile se dezvoltă în planuri sunt necesare aranjamente organizaționale care să asigure activități de planificare eficiente. Ajutorul personalului specializat în planificare este important pentru prognoze, stabilirea premiselor și efectuarea analizelor. Pentru a fi eficient, colectivul pentru activitățile de planificare trebuie să fie format din oameni cu studii de specialitate cărora să li se acorde responsabilitatea necesară.

d. **Una din cerințele importante ale planificării eficiente este asigurarea că strategiile dezvoltate într-o perioadă de timp sunt potrivite una alteia** (nu prevăd țeluri neconcordante).

Revenind asupra primei cerințe, trebuie precizat că pentru evaluarea cu realism a posibilităților dar și a punctelor slabe ale organizației este necesar să se găsească răspunsurile corecte la întrebări corect formulate pentru fiecare din domeniile de activitate: dezvoltarea produselor noi, producție, marketing, finanțe, personal.

Asemenea întrebări pot fi:

A. Strategii și politici pentru produse sau servicii

a) ce este firma noastră?, ce fel de proces industrial/economic realizăm?

b) cine sunt clienții noștri? este întrebarea esențială pentru a identifica afacerile firmei și pentru a da scop unei strategii;

referindu-se la acest aspect Peter Drucker spunea că scopul unei firme este „să creeze un client”.

c) ce doresc clienții noștri?

d) cât de mult vor cumpăra clienții și la ce preț?

e) dorim să fim lideri pe piața produsului? deși răspunsul la această întrebare pare a fi evident, experiența arată că multe firme nu doresc poziția de lider pe piață; dacă această poziție înseamnă la început un câștig pentru firmă, menținerea pe primul lor implică apoi costuri însemnate.

f) dorim să dezvoltăm produse noi proprii sau folosim brevete?

g) ce avantaje avem răspunzând necesităților clienților? este o întrebare deosebit de importantă deoarece prin răspunsul dat se elaborează strategia prin care se stabilește poziția firmei față de concurenții potențiali; de exemplu, pentru a descuraja pătrunderea pe piață a competitorilor mai mici, multe companii mari preferă să fabrice produse care necesită investiții importante în echipamente și utilaje, proiectare dificilă, reclamă și servicii costisitoare.

h) care sunt competitorii existenți și cei potențiali?

i) care este venitul marginal la care putem să ne așteptăm?

j) Ce fel de strategie vom avea?

La stabilirea strategiei pentru un produs sau serviciu o companie poate adopta una din variantele prezentate în matricea din fig. 2.5.

Fig. 2.5. Matricea produs-piata

B. Strategii și politici pentru marketing

Strategiile de marketing sunt în strânsă legătură cu cele pentru produs. Ele trebuie să se sprijine reciproc. Referindu-se la inovare și marketing, P. Drucker le prezintă ca fiind cele două funcții de bază ale unei companii. Întrebările care pot orienta stabilirea strategiei de marketing ar putea fi:

a) unde sunt clienții noștri și de ce cumpără?

b) cum cumpără clienții?

c) cum este cel mai bine să vindem?

d) avem ceva de oferit pe care competitorii nu-l au?

e) dorim să adoptăm măsuri legale pentru descurajarea competitorilor?

f) ne este necesar și putem să furnizăm servicii pentru produsele vândute?

g) care este cea mai bună strategie pentru stabilirea prețului?

C. Strategii și politici pentru producție

La fel ca și în domeniile produselor și marketingului, și în cel al producției, orientarea în vederea stabilirii unor strategii și politici potrivite poate fi obținută prin răspunsuri corecte la întrebări ca:

a) vom cumpăra sau vom produce? este întrebarea esențială pe care și-o pun atât firmele mici cât și cele mari. Dar cum ar putea să se orienteze o companie în direcția cumpărării unor produse sau componente și să nu fie tentată să le fabrice singură? În unele cazuri decizia se bazează pe natura specifică a facilităților sau cunoștințelor necesare. Multe din cele mai mari firme de exemplu cumpără semifabricatele turnate și forjate, motoare electrice, cabluri, rulmenți, elemente de asamblare care sunt achiziționate de la companii specializate în fabricarea lor. Pentru unele firme răspunsul la întrebare este determinat de lipsa capitalului pentru a dezvolta un domeniu nou. Pentru alte companii, răspunsul este impus de necesitatea coordonării și sincronizării activităților de la momentul proiectării, la cel în care trebuie să ofere produsul pe piață, pentru a obține un avantaj. Mai mult chiar, există produse care pot fi fabricate mai eficient de companii mici, specializate, decât de cele mari.

b) care este dimensiunea producției la o lansare? Răspunsul implică compararea costurilor prelucrării cu cele determinate de stocare, elaborarea prognozei pentru vânzări, considerarea avantajelor ce decurg din realizarea unui volum de producție la capacitatea productivă a firmei.

c) cum putem stabili producția având în vedere cererea schimbătoare? Întrebarea are importanță deosebită pentru companiile care realizează produse sau servicii sezoniere.

d) cum va fi corelată producția cu politica de stoc?

D. Strategii și politici financiare

Strategiile și politicile din domeniul financiar sunt deosebit de importante pentru că ele au consecințe asupra capitalului. Capitalul unei companii, fie că este asigurat prin forțe proprii sau este împrumutat, stabilește limite pentru extindere și asigură mijloacele pentru obținerea fondurilor fixe necesare. Dintre întrebările utile dezvoltării strategiei sau politicii financiare menționăm:

a) unde și cum obținem capitalul?

b) câți bani generează firma?

c) ce nivel dorim pentru fondul de rulment? Deoarece fondul de rulment rezultă din diferența dintre sumele existente și încasate într-o perioadă și cele ce trebuie plătite în aceeași perioadă, această sumă

este o măsură a capacității firmei de a-și îndeplini obligațiile financiare.

d) cum am dori să repartizăm profitul? Destinațiile profitului sunt diferite. O companie „ținută mai strâns” care vrea să se dezvolte și dorește să investească, care dorește avantaje la plata taxelor (ca urmare a neplătirii dividendelor) nu are probleme la alegerea politicii; va menține profitul în afaceri. O companie care dorește să-și facă o reputație bună, va plăti dividende mari, iar firmele care doresc să aibe noi acționari, vor investi o mare parte a profitului. Rezultă deci, că oportunitatea unei strategii de utilizare a profitului va depinde de un număr de factori ca:

- dorințele acționarilor;
- intenția companiei de a obține fonduri prin lansare de noi acțiuni;
- dacă sunt alte surse disponibile pentru obținere de capital;
- urgențele de capital;
- profiturile posibil de obținut din reinvestirea câștigurilor companiei.

E. Strategii și politici de personal

Câteva întrebări necesare edificării strategiilor și politicilor de personal sunt:

- a) ce vom face în ceea ce privește formarea și selectarea personalului?
- b) care va fi politica noastră de retribuire?
- c) care vor fi avantajele salariaților noștri?
- d) care va fi poziția firmei față de sindicate?

2.5. Implementarea planului

În final, planul trebuie să prevadă căile și mijloacele prin care vor fi implementate acțiunile cerute de obiective.

Implementarea planului necesită repartizarea sarcinilor și dirijarea personalului pentru a le îndeplini.

Pentru că realizarea obiectivelor planificate presupune antrenarea la acțiune a angajaților, aceștia trebuie să fie motivați pentru a le duce la un bun sfârșit.

Implementarea planului este de fapt un element de interferență între mai multe funcții manageriale - planificare, organizare și conducere. Repartizarea sarcinilor de muncă și a obiectivelor individuale trebuie corelate cu organizarea (vezi Funcția de organizare - posturile). Antrenarea la acțiune este scopul funcției de conducere și se realizează nu numai prin motivarea personalului, dar și prin utilizarea de către manager a unui stil adecvat de conducere (vezi Funcția de conducere). Astfel, modalitățile de implementare a planurilor pot fi: autoritatea, persuasiunea și politicile.

Autoritatea

Autoritatea este forma legitimă a puterii specifice unei poziții manageriale. Autoritatea managerială este consecința firească a competenței acestora de a adopta decizii privind activitatea grupului subordonat. Ca urmare a autorității, managerii cer ca subordonanța să se conformeze deciziilor pe care le adoptă.

Astfel, pentru că au autoritate, managerii se așteaptă ca angajații să acționeze pentru realizarea planurilor atât timp cât prin deciziile privind obiectivele și strategiile, nu li se cere acestora un comportament sau acțiuni ilegale și neetice.

Autoritatea managerilor este suficientă pentru implementarea planurilor obișnuite, planuri ale căror obiective și strategii rămân în proporțiile și direcțiile cunoscute. Planurile de mare complexitate, care implică schimbări semnificative în activitatea organizației, rareori pot fi implementate doar prin autoritate. În situațiile în care oamenii vor fi afectați de schimbări, reacția de respingere este cu atât mai puternică cu cât acestea se implementează prin autoritate; în asemenea cazuri, este necesară și persuasiunea.

Persuasiunea

Ca modalitate de implementare a planului, persuasiunea constă în comunicarea informațiilor relevante, astfel încât cei ce vor participa la realizarea obiectivelor să înțeleagă implicațiile lor. În acest fel, acceptarea planului de către executanți este o consecință a înțelegerii importanței realizării lui și nu a cerinței de a se conforma deciziei manageriale.

Implementarea planului prin persuasiune nu trebuie să dea personalului posibilitatea de a face o alegere:

acceptă sau resping planul. Dacă ei sunt sceptici în ceea ce privește necesitatea obiectivelor sau strategiilor adoptate de manageri și nu pot fi convinși prin stăruința acestora, atunci autoritatea este necesară.

Politice

Utilizate ca modalitate de implementare a planului, politicile trebuie comunicate personalului organizației economice înainte de a fi necesar să înceapă activitățile planificate.

Managerii dezvoltă politici pentru a implementa planuri ale căror obiective au o importanță deosebită; ele vor deveni linii directoare ale acțiunilor implicate de obiective.

Pentru a fi folosite în acest scop, politicile trebuie să aibă următoarele caracteristici:

- *Flexibilitate*. O politică exprimă atitudinea, poziția managerului față de o problemă de interes general; ea devine ghid de gândire în adoptarea deciziilor pentru managerii subordonați și va orienta atitudinile și implicarea executanților. Privită astfel, politica asigură stabilitatea în organizație, deoarece crează un sens de continuitate, un consens al acțiunilor. Dar, așa cum planul trebuie acordat permanent cu schimbările survenite în mediul extern, și politicile trebuie să fie schimbate corespunzător. Este necesar, de fapt, un echilibru între flexibilitatea și stabilitatea create de sistemul de politici ai organizației economice.
- *Cuprinzătoare*. O politică trebuie să acopere o arie largă de aspecte ce caracterizează activitățile desfășurate pentru realizarea obiectivului. Utilizate ca modalitate de implementare a planurilor, politicile trebuie de asemenea să fie suficient de cuprinzătoare pentru a acoperi orice posibilitate, pentru ca planurile să poată fi urmate.
- *Să contribuie la coordonare*. O politică trebuie să creeze consens în companie nu numai în gândire, dar și în acțiune. De aceea, trebuie să determine acțiunile de coordonare dintre acele componente ale organizației ale căror activități se interferează.
- *Claritate*. Politicile trebuie formulate clar pentru a fi înțelese de întregul personal. Cu atât mai necesară este această caracteristică, atunci când politicile sunt folosite pentru implementarea planurilor, când ele trebuie să orienteze decizii și atitudini spre scopul propus.

2.6. Orizontul planificării

Planul se elaborează pentru o perioadă scurtă sau pentru una mai lungă?

Cum se va face coordonarea planurilor pe termen scurt cu cele pe termen lung?

Aceste întrebări sugerează că mărimea intervalului de timp pentru care se elaborează planurile poate fi diferită - de la o săptămână la un număr de ani. Chiar o aceeași firmă, în același timp, poate avea planuri cu perioade diferite pentru scopuri diferite.

Un studiu elaborat de Asociația Americană de Management în 1962 arăta că 5 ani pare a fi mărimea normală a perioadei pentru care se planifică, considerându-se că acesta este intervalul care poate fi anticipat în mod rezonabil. Un alt studiu elaborat pentru Institutul Executiv de Planificare (SUA) în 1973 pune în evidență că din 400 firme analizate, 86% aveau planuri pentru perioade de 3-5 ani, și numai 1% pentru perioade mai mari de 10 ani; surprinzător a fost faptul că 19% din firmele cercetate nu aveau planuri pe termen lung. O analiză făcută în 1981 la 26 de companii de dimensiuni medii din Marea Britanie arăta că 48% dintre acestea elaborează planuri pe intervale de 3 ani și 24% pentru 5 ani.

În perioada actuală se manifestă tot mai mult tendința de planificare pe termen lung.

Referindu-se la acest aspect, Thomas Peters („*Le chaos Management*”, Inter Editions, 1988) arăta că într-un mediu dinamic și incert cum este cel actual, supraviețuirea organizațiilor economice este în mod decisiv condiționată de elaborarea unei viziuni privind evoluția acestora și de concretizarea viziunii în planuri pe termen lung. Este unul dintre paradoxurile pe care trebuie să-l depășească managerii organizațiilor economice moderne.

2.6.1. Principiul angajamentului

În general, deoarece planificarea și prognozele pe care aceasta se bazează costă, o companie ar trebui să nu planifice pentru o perioadă mai lungă decât este justificat economic. Dar, este riscant să planifice pentru o perioadă prea scurtă.

Răspunsul privind perioada planificării pare să se bazeze pe principiul angajamentului, care poate fi formulat astfel: o planificare logică cuprinde o perioadă de timp în viitor necesară pentru a prevedea, cât mai bine posibil, îndeplinirea angajamentelor implicate în decizia adoptată azi.

Poate că cea mai remarcabilă aplicare a acestui principiu este stabilirea perioadei de planificare destul de lungă pentru a anticipa recuperarea costurilor antrenate în cursul unei acțiuni. Dar, deoarece alte lucruri

decât costurile pot fi angajate pentru perioada de mărimi diferite și pentru că un angajament pentru a cheltui precede cheltuiala și nu poate fi așa de schimbător ca și costurile antrenate, pare inadecvat să ne referim doar la recuperarea costurilor. Astfel, o companie se poate angaja, pentru diferite perioade de timp, la o politică de personal, cum ar fi pensionarea celor ce au 65 de ani, sau la alte politici sau programe, implicând angajamente ale direcției care nu sunt imediat exprimate în termeni financiari.

Principiul angajamentului implică nu atât o planificare pe termen lung a deciziilor viitoare, ci mai curând planificare pentru impactul viitor al deciziilor de azi. Cu alte cuvinte, o decizie este un angajament pentru fonduri sau pentru direcția de acțiune, și deciziile sunt miezul planificării. Dacă studii și analize preced deciziile, orice tip de plan implică adoptarea unor decizii; un plan nu există până când nu este luată o decizie.

Aplicarea acestui principiu presupune ca diferitele tipuri de planuri să se realizeze pentru perioade de mărimi diferite care depind de natura angajamentului implicat. Astfel, ariile deciziilor manageriale implică planificări pentru perioade diferite care variază în funcție de tipul acțiunilor. În schema din figura 2.6 sunt exemplificate câteva tipuri de planuri care cuprind perioade diferite.

2.6.2. Principiul flexibilității

Principiul angajamentului trebuie să fie considerat prin prisma flexibilității planificării. Dacă planurile pot fi schimbate pentru a întâlni cerințele viitoare care nu au fost sau nu au putut fi prevăzute, perioada planificării poate fi modificată după cum va fi cazul. Din cauza incertitudinilor viitoare și a greșelii posibile chiar și în cele mai bune prognoze, idealul planificării este să fie flexibilă - abilitatea de a schimba direcția când suntem forțați de evenimente neașteptate să o facem, fără costuri exagerate.

Elaborarea unui plan flexibil presupune aplicarea următorului principiu (principiul flexibilității): „Cu cât este introdusă mai multă flexibilitate în planuri, cu atât mai puțin există pericolul pierderilor datorate evenimentelor neașteptate”. Dar, costul flexibilității ar trebui comparat cu riscurile implicate de angajamentele viitoare. Prin aplicarea principiului flexibilității, se introduce în planuri o abilitate practică de schimbare a direcției.

Pentru mulți manageri, flexibilitatea este cel mai important principiu al planificării. Abilitatea de a schimba un plan fără costuri sau fricțiuni exagerate pentru a continua să acționezi în vederea realizării unui obiectiv, în ciuda schimbărilor din mediu sau insuficiențelor provocate de planurile inițiale, are o

mare valoare. Flexibilitatea este critică, atunci când angajamentul este mare și nu poate fi realizat în timp scurt. Dar, este aproape un adevăr invariabil că introducerea flexibilității implică și costuri și că cel mai inflexibil plan pare mai ieftin în condițiile în care evenimentele următoare dovedesc că asigurarea posibilităților de schimbare nu era necesară.

Fig. 2.6. Ani ale planificării și perioade de timp [2].

Trebuie remarcat, însă, că flexibilitatea este posibilă numai între anumite limite datorită:

- în primul rând, faptului că aplicarea unei decizii nu poate fi întotdeauna amânată destul pentru a te asigura de corectitudinea ei;
- în al doilea rând, introducerea flexibilității în planuri poate să fie așa de costisitoare încât câștigurile obținute să nu valoreze cât cheltuiala necesară pentru aceasta;
- a treia limită importantă la introducerea flexibilității în planuri este faptul că sunt frecvente cazurile în care flexibilitatea fie că nu poate fi introdusă sau poate fi numai cu o asemenea dificultate care o face impracticabilă.

Un alt principiu pe care se bazează planificarea pe termen lung este revederea periodică („principiul schimbărilor de direcție”): deoarece, în planificare, cele mai multe decizii angajează viitorul, este foarte important ca managerii să examineze evenimentele și așteptările și să reprojeteze planurile, pentru a menține cursul acțiunilor către scopul dorit. Aplicarea acestui principiu introduce flexibilitatea chiar în procesul de planificare.

2.7. Planificarea strategică

La mijlocul anilor '60, o companie tânără și agresivă a intrat în luptă cu cel mai puternic concurent din lume la acea vreme. Curajoasă a fost corporația pentru comunicații MCI care a câștigat întrecerea în domeniul telecomunicațiilor la mare distanță împotriva lui American Telephone and Telegraph. Aceasta a fost afacerea de cel mai mare succes și a adus pentru MCI un mare profit.

Dar, către sfârșitul anilor '80, competiția mai mult a afectat compania MCI decât să o ajute. MCI a fost constrânsă să-și redefiniească strategia, să-și recapete intențiile întreprinzătoare pentru a putea fi competitivă într-o lume în care penalizarea pentru fiecare greșeală este din ce în ce mai mare.

Modificările strategice pe care MCI le-a făcut în ultimii ani ai deceniului '80 puteau să determine dacă își va recâștiga poziția din anii '60.

Condițiile pieței din acea perioadă - creșterea concurenței, dobânzile stabilite de Comisia Federală pentru Comunicații, limitarea creșterii rețelei de telefoane - arătau că trebuie căutate alte direcții de dezvoltare.

În 1986, MCI a pierdut 448 milioane dolari, primul său mare deficit. Fiind conștienți de amenințarea pe care o reprezentau concurenții, în special Sprint Communications care deținea locul trei în SUA, MCI trebuia să dezvolte o strategie pentru a câștiga principalii clienți ai lui AT & T, dacă erau hotărâți să-și mențină locul doi.

Soluția nu putea fi însă găsită decât pe termen lung, ceea ce a presupus analiza mediului extern, dar și a posibilităților interne, adică prin planificare strategică.

Strategia pentru redresare elaborată de MCI a cuprins trei părți:

- **Reducerea costurilor**

Din 1986, compania și-a redus numărul de angajați cu 16% și bugetul pentru operațiunile interne cu 100 milioane. De asemenea, a redus capitalul bugetului cu 12% și a refinanțat unele împrumuturi, reducând în acest mod rata dobânzilor cu 15 milioane pe an.

- **Îmbunătățirea marketingului**

Compania a stabilit colaborări cu IBM pentru a oferi tipuri noi de servicii. De asemenea, au revăzut strategia publicitară, orientându-se mai mult spre clienții cu care se poate stabili o cooperare.

- **Lărgirea portofoliului de afaceri**

Pentru a atrage parteneri de afaceri de la AT & T și pentru a rămâne în frunte, MCI a introdus o nouă rețea computerizată de servicii telefonice. De asemenea, a adăugat linii de transmisie digitale, care erau foarte potrivite comunicațiilor computerizate. Tot în scopul încheierii de noi afaceri, MCI a început să-și ofere serviciile în Europa de Vest și în Japonia.

2.7.1. Necesitatea și importanța managementului strategic

La fel ca și MCI Communications Corporation, multe dintre organizațiile de afaceri de mare succes din

zilele noastre continuă să supraviețuiască pentru că mulți ani în urmă ele au știut să ofere produse potrivite la timpul potrivit; același lucru poate fi spus și despre multe organizații nonprofit. Aceste organizații au ajuns pe locul pe care îl dețin azi, pentru că au adoptat în trecut decizii importante bazate pe înțelepciune, știință sau șansă. Managerii de azi știu, însă, că nici un asemenea mod de adoptare a deciziilor critice nu este suficient pentru a orienta destinul organizațiilor mari în condițiile unui mediu în permanentă schimbare, cum este cel actual; ei știu că în asemenea condiții trebuie să practice un management strategic.

În anii ce au urmat celui de-al doilea război mondial, incertitudinea și instabilitatea mediilor economico-sociale au devenit mai curând reguli decât excepții. Managerii sunt tot mai mult confrunțați cu creșterea inflației și intensificarea concurenței, cu ritmul rapid de învechire a tehnologiei, cu schimbări ale caracteristicilor piețelor și populației. Deoarece aceste schimbări se petrec așa de rapid, se manifestă o mare presiune asupra top-managerilor organizațiilor economice de a răspunde.

Pentru a răspunde cu mai multă precizie, managerii se orientează tot mai mult spre practicarea managementului strategic.

Managementul strategic se bazează pe dezvoltarea obiectivelor pe termen lung pentru a orienta organizația într-un viitor nesigur. Prin managementul strategic se stabilește cum vor fi realizate obiectivele de perspectivă și cum vor fi alocate resursele necesare diferitelor componente ale organizației. Pentru a răspunde acestor cerințe, managementul strategic se concretizează în planificare strategică și în adaptări corespunzătoare în dezvoltarea celorlalte funcții manageriale.

Dacă managementul operațional este orientat spre rezolvarea problemelor apărute din necesitatea coordonării activităților organizației economice în scopul asigurării funcționării eficiente, managementul strategic este răspunsul la provocarea determinată de evoluția mediului extern. Prin implementarea managementului strategic se asigură adaptarea organizației la un mediu aflat în continuă schimbare.

2.7.2. Procesul managementului strategic

Managementul strategic presupune un proces amplu, complex, prin care se dezvoltă un plan strategic și se crează condițiile necesare implementării acestuia.

Procesul managementului strategic este un ansamblu de decizii și acțiuni manageriale, prin care se definesc direcția și rezultatele pe termen lung ale organizației. Este un proces dinamic, care presupune

schimbări pentru adaptarea permanentă a organizației la modificările survenite în mediul în care aceasta evoluează.

În figura 2.7 este prezentat un model al procesului managementului strategic; procesul poate fi structurat în patru etape principale:

Fig. 2.7. Procesul managementului strategic.

A. Analiza stării organizației

Etapă în care strategiile utilizate de către organizația economică în trecut și până în momentul la care se face cercetarea sunt analizate prin prisma rezultatelor economico-financiare pe care le-au produs. Pentru evaluarea stării economice a organizației se calculează indicatori de lichidare, de solvabilitate și de profitabilitate, a căror analiză corelată poate da un diagnostic.

B. Analiza posibilităților de acțiune în viitor

Stabilirea direcției pe care o urmează organizația economică în viitor, pornind de la starea curentă, necesită cunoașterea suficient de detaliată a mediului în care aceasta va acționa, dar și identificarea posibilităților de a acționa - capabilitatea strategică. În funcție de capabilitatea strategică a organizației și de prognozele privind tendințele mediului, se definește misiunea necesară și posibilă în viitor și se pot stabili obiective ce trebuie realizate pentru ca misiunea să fie îndeplinită.

C. Realizarea obiectivelor organizaționale pe termen lung necesită apoi **strategii organizaționale și competiționale**; pentru aceasta, se elaborează variante care vor fi evaluate pe baza informațiilor privind mediul și capacitatea de acțiune a organizației.

D. În vederea **implementării planului strategic**, se stabilesc modalități de acțiune la nivelul fiecărei arii funcționale a organizației (strategii funcționale) și se fac schimbările necesare creării condițiilor de realizare a obiectivelor strategice.

Pentru că prin planul strategic se stabilesc obiective pe termen lung și mediu, timp în care mediul se poate schimba relevant pentru organizație, păstrarea direcției de acțiune spre obiectivele propuse presupune evaluarea permanentă a efectelor obținute și adoptarea corecțiilor necesare.

2.8. Eficiență și limitele planificării

Nimeni nu contestă importanța unei planificări bune în orice fel de companie și în fiecare departament al ei. Fără planificare nu este posibil ca organizația economică să știe încotro se îndreaptă, pentru simplul motiv că nimeni nu știe unde are intenția să meargă.

Dar, în ciuda importanței evidente a planificării, aceasta poate fi totuși cauza unor eșecuri manageriale. Nu faptul că planificarea cere ca angajarea să fie făcută azi pentru un viitor nesigur și deseori evenimentele nu se petrec așa cum ne-am așteptat este cauza principală. Sunt multe alte motive pentru care oamenii nu reușesc în planificare. Printre cele mai importante cauze ale planificării ineficiente se pot afla:

- lipsa angajării reale a tuturor managerilor la procesul de planificare;
- confundarea studiilor pentru planificare cu planurile;
- lipsa dezvoltării și implementării strategiilor corecte și utile - așa cum s-a arătat, strategiile sunt tipurile de planuri care nu stabilesc o linie precisă, concretă de acțiune; de aceea, fără o strategie corectă, planurile ar putea fi elaborate într-o direcție greșită; mai mult chiar, dacă strategia nu este implementată prin planuri de acțiuni, ea devine doar o expunere de dorințe și speranțe;
- lipsa obiectivelor semnificative - planificarea nu poate fi eficientă dacă scopurile nu sunt clare, posibil de obținut prin acțiuni previzibile;
- tendința de a subestima importanța premiselor planificării;
- greșeala de a nu vedea scopul planurilor - managerii au posibilitatea să dezvolte tipuri diferite de planuri cu scopuri diferite: misiuni, obiective, strategii, politici, reguli, proceduri, bugete și programe; dar toate trebuie să fie implementate pentru ca un sistem de planificare să fie complet;
- greșeala de a nu privi planificarea ca pe un proces rațional;
- sprijinirea excesivă pe experiență - deoarece ceea ce s-a întâmplat în trecut nu se potrivește unei situații viitoare;
- lipsa sprijinului ce trebuie acordat planificării de către top-managementul organizației;
- lipsa unei clare delegări a autorității, deoarece aceasta provoacă necunoașterea ariilor de acțiune și

deciziilor pe care oamenii au competența să le adopte;

- lipsa informațiilor și a unor tehnici de control adecvate;

- rezistența la schimbare - planificarea implică totdeauna ceva nou și aceasta înseamnă schimbare; dacă oamenii nu sunt formați, nu sunt pregătiți să accepte schimbarea, este normal ca planificarea să producă eșecuri.

Dacă în planificare se poate greși, este datoria managerilor nu numai să exercite corect funcția de planificare, dar să și acționeze pentru eliminarea cauzelor care pot provoca eșecuri, contribuind la succesul planificării.

Într-o epocă a schimbărilor sociale, economice, tehnologice și politice ca cea contemporană, a intensificării concurenței pentru piețe de desfacere și pentru resurse, planificarea trebuie să devină un obiectiv important și urgent al celor care au sarcini manageriale. Pentru ca planificarea să contribuie la asigurarea supraviețuirii organizației industriale în aceste condiții, managerii au datoria să creeze un mediu intern propice acesteia.

Principalele caracteristici ale unui mediu intern favorabil planificării eficiente sunt:

- Planificarea nu trebuie lăsată pe seama șanseii. Fiecare manager ar trebui să înlăture obstacolele și să încerce să stabilească un climat în care subordonații trebuie să planifice. Aceasta cere, ca la fiecare nivel managerial, să se stabilească scopuri, să se stabilească și să se facă publice premisele planificării, revederea planurilor și realizarea lor de către subordonați și asigurarea că oamenii au asistență din partea cadrelor de conducere și informații adecvate. Toate acestea întăresc recunoașterea că planificarea nu se face de la sine și că facilitățile de a o întreprinde trebuie asigurate.

- Planificarea trebuie să înceapă de la nivelul top-managementului. În mod logic, scopurile de bază de la care se dezvoltă cele ce revin departamentelor trebuie să fie aceleași pentru toată compania; de aceea, scopurile trebuie să fie stabilite la nivelul top-managementului. De asemenea, când managerii de la nivelul strategic revăd cu rigurozitate planurile subordonaților, interesul pentru planificare este stimulat în mod natural în întreaga companie.

- Planificarea trebuie să fie organizată. O bună structură organizatorică - prin gruparea potrivită a activităților și delegare clară a autorității - crează un mediu pentru performanță. În asemenea condiții,

managerii au responsabilitatea planificării în interiorul ariei lor de autoritate și nu se separă procesul de planificare a activităților de realizarea lor efectivă.

- Planificarea trebuie să fie clară și precisă. Deși uneori planificarea nu poate fi precisă în totalitate, ar trebui ca planul să reprezinte mai mult decât dorință. Planurile devin mai precise, dacă prevăd etape strategice pentru acțiuni și necesarul de resurse umane, materiale și financiare pentru fiecare dintre ele. Cuantificarea informațiilor planului prin evaluare poate, de asemenea, să sporească precizia planificării.

- Premisele, obiectivele, strategiile și politicile trebuie comunicate clar. Poate că cea mai importantă cauză a planificării necoordonate este lipsa managerilor de a înțelege scopurile lor și premisele planificării care afectează aria lor de acțiune. De asemenea, cauza principală a eșecurilor planificării este neînțelegerea strategiilor și politicilor companiei în domeniul în care managerul adoptă decizii. Aceste deficiențe pot fi evitate printr-un sistem și un proces de comunicare clare, capabile să asigure informații adecvate până la ultimul

nivel ierarhic.

- Planificarea trebuie să includă conștientiza și acceptarea schimbării. Schimbarea este totdeauna necesară pentru supraviețuirea organizației economice. Dar, deoarece oamenii opun rezistență schimbării, un obiectiv al managerilor trebuie să fie crearea conștientizării schimbării în organizația lor, a unei atitudini generale de acceptare și a abilității de a o prevedea. Direcțiile principale în care trebuie să acționeze managerii pentru realizarea acestor cerințe se pot stabili pornind de la următoarele idei:

- schimbarea este mai bine acceptată atunci când este înțeleasă decât atunci când nu se înțelege;

- schimbarea este mai mult acceptată când nu amenință siguranța;

- schimbarea este acceptată când rezultă din aplicarea unor principii impersonale stabilite mai înainte, și nu atunci când este dictată prin ordine personale;

- schimbarea este mai bine acceptată când urmează unei serii de schimbări care au determinat succes decât când urmează unei serii de eșecuri;

- schimbarea este mai bine acceptată când este introdusă după o altă importantă care a fost asimilată decât când se suprapune unei confuzii provocată de alte schimbări;

- schimbarea este acceptată dacă a fost planificată și nu dacă este experimentată direct;
- schimbarea este mai ușor acceptată de către oamenii noi în funcție decât de cei vechi;
- schimbarea este acceptată de oamenii care participă la beneficiile determinate de aceasta;
- schimbarea este mai ușor acceptată când cei afectați au fost ajutați să o creeze decât când a fost impusă din afară;
- schimbarea este mai mult acceptată dacă organizația a fost pregătită, în ansamblul ei, să o accepte.

[Pagina precedenta](#) - [Home](#) - [Cuprins](#) - [Despre autori](#) - [Pagina urmatoare](#)

© Universitatea din Bucuresti 2003. All rights reserved.

No part of this text may be reproduced in any form without written permission of the University of Bucharest, except for short quotations with the indication of the website address and the web page. e University of Bucharest, except for short quotations with the indication of the website address and the web page.

Comments to: [Anca PURCAREA](#) - Last update: February 2003 - Web design&Text editor: [Monica CIUCIU](#)