UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale 2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



PLANIFICARE STRATEGICĂ INSTRUMENT DE PERFORMARE IN BUSINESS

PRIMASERV
soluții complete în construcții

MANAGEMENTUL STRATEGIC IN INTREPRINDERI MICI SI MIJLOCII

IMM-urile au un rol important în dezvoltarea economică şi socială prin faptul că generează o parte semnificativă a PIB în orice ţară (aproximativ 70% în România), asigură un număr extrem de important de locuri de muncă , generează într-o mare proporţie inovaţiile tehnice și creează premise pentru realizarea profesională, economică, socială şi culturală a populaţiei.

Într-o economie în curs de dezvoltare, cum este economia României, acest sector este considerat a fi o sursă a inovării, flexibilităţii şi dezvoltării economice. Datorită resurselor insuficiente şi concurenţei puternice ce caracterizează astăzi mediul economic, IMM-urile se caracterizează printr-o puternică volatilitate. Planificarea strategică, procesul prin care se elaborează şi implementează decizii privind direcţia viitoare a organizaţiei este unul vital pentru supravieţuirea oricărei organizaţii pentru că ajută companiile să se adapteze mediului în continuă schimbare, fiind aplicabil tuturor nivelurilor manageriale şi tuturor tipurilor de organizaţii.

Utilizarea planificării strategice are consecinţe favorabile: îmbunătăţeşte performanţa, contribuie la îmbunătăţirea eficienţei managementului care se traduce printr-o mai bună abilitate de a identifica şi fructifica oportunităţile de piaţă precum şi prin încurajarea angajaţilor de a avea o atitudine pozitivă vis-a-vis de schimbare.

1. STRATEGIA

Strategia este un plan de acţiune, este principala cale de a atinge scopurile şi obiectivele organizaţionale, care conduc la îmbunătăţirea performanţei pe termen lung a companiei. **Planificarea şi gândirea strategică** sunt „procese de gândire distincte dar interrelaţionate şi complementare” care trebuie să se susţină reciproc pentru un management strategic eficient. Strategiile provenite din gândirea strategică trebuie operaţionalizate prin intermediul planificării convergente şi analitice.

PRIMASERV
soluții complete în construcții

- **Strategia - declaraţie a rezultatelor, scopurilor şi intenţiei**. Nici o activitate utilă nu poate avea loc fără un scop fundamental. Rolul strategiei este să determine, clarifice, sau să perfecţioneze scopul activităţii unei organizaţii. Acest lucru poate presupune crearea de noi viziuni asupra viitorului pentru a inspira organizaţia să realizeze eforturi mai mari pentru îndeplinirea scopului propus sau pentru definirea unui scop mai larg. Poate atrage după sine formularea scopurilor într-un mod mai concret sau punerea de acord a scopurilor care se află în conflict.

- **Strategia - plan la nivel înalt**. Strategia se preocupă de asemenea cu metodele prin care intenţia sau scopul organizaţiei vor fi atinse. Strategia va defini aceste metode în termeni largi sau generali. Pe măsură ce se adaugă detaliile şi pe măsură ce răspunde la întrebările: "cine, când, unde, cum "şi "cu ce", strategia se transformă într-un plan sau poate într-un set de planuri cu scopuri şi focalizare diferită. Este imposibil să delimitezi strict strategia de un plan. În general, strategiile tind să fie la un nivel mai înalt şi să aibă o viziune de ansamblu; planurile sunt în general mai detaliate, mai cantitative şi mai specifice în ceea ce priveşte orizontul de timp şi responsabilităţile. Oricum, unele detalii pot fi atât de esenţiale unei strategii încât devin „strategice".

- **Strategia - mijlocul prin care se învinge concurenţa**. Multe idei despre strategie derivă din analogiile cu războiul sau jocurile. Un ţel al strategiei este să câştige şi asta înseamnă înfrângerea duşmanului sau concurenţei într-un joc care poate fi câştigat sau pierdut. De aceea strategiilor li se cere să menţină firma înaintea concurenţei. Companiile trebuie să aibă de asemenea strategii sau stratageme pentru a elimina anumiţi concurenţi în anumite momente şi pentru anumite afaceri.

- **Strategia - element al leadership-ului**. Strategia este strâns legată de leadership şi stabilirea strategiei este una din responsabilităţile liderilor. Nimeni nu poate conduce o firmă dacă nu este de acord cu strategia ei. În mod reciproc, organizaţiile care nu au lider sau care sunt conduse neadecvat au dificultăţi în stabilirea unei strategii clare, chiar dacă continuă să funcţioneze în activitatea de zi cu zi. Când liderii se schimbă, strategiile tind să se schimbe. Reciproc, dacă strategia trebuie schimbată s-ar putea să fie necesară numirea unui nou lider. Schimbarea liderului poate fi atât un simbol că o schimbare a strategiei a avut loc cât şi o oportunitate de a numi o nouă persoană cu un stil de leadership potrivit noii strategii.

PRIMASERV
soluţii complete în construcţii

MANAGEMENTUL STRATEGIC

Este o formă modernă de conducere bazată pe anticiparea schimbărilor şi modificărilor ce trebuie operate în interiorul firmei şi în relaţiile acesteia cu mediul ei de acţiune, pentru a împiedica apariţia situaţiilor în care produsele/serviciile oferite, producţia şi vânzarea acestora să fie depăşite, în neconcordanţă cu schimbările produse.

Scopul managementului strategic este de a decide cu privire la obiectivele organizaţionale, mijloacele de realizare a acestor obiective, precum şi asigurarea faptului că organizaţia este poziţionată durabil în scopul realizării acestor obiective. Managementul strategic asigură competitivitatea firmelor prin satisfacerea atât a aşteptările clienţilor cât şi pe cele ale acţionarilor.

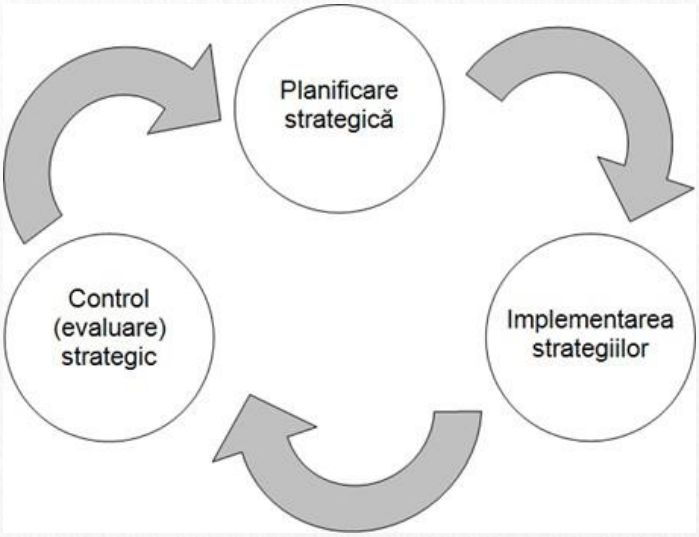
Strategia se referă la metoda sau calea prin care companie alege să îşi îndeplinească obiectivelor după evaluarea atentă a resurselor sale şi a mediului si are urmatoarele caracteristici:

-reprezintă direcţii pe termen lung;
-se referă la companie în ansamblul său sau la părţi importante ale companiei;
-este determinată de către conducerea companiei;
-identifică potenţialul de succes, care trebuie să fie atins sau menţinut;
-trebuie să garanteze realizarea permanentă a obiectivelor şi valorilor companiei;

Sarcina managementului strategic poate fi împărţită în trei componente**: planificarea strategică, implementarea strategiilor şi controlul (evaluarea) strategic(ă).**

Planificarea strategică constituie fundamentul celorlalte două sarcini, dezvoltarea strategiilor de succes având o importanţă majoră în cadrul managementului strategic.

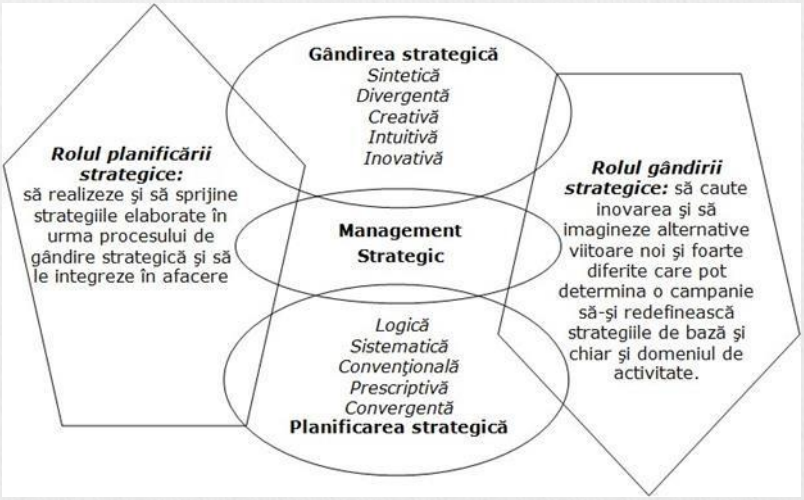
PRIMASERV
soluţii complete în construcţii



1.3. Planificarea şi gândirea strategică

Planificarea şi gândirea strategică sunt „procese de gândire distincte dar interrelaţionate şi complementare" care trebuie să se susţină reciproc pentru un management strategic eficient. Fiind componente ale managementului strategic, apar puncte de convergenţă şi divergenţă între acestea existând de asemenea o sinergie care împacă creativitatea cu raţionalul şi pragmatismul şi îmbină gândirea sintetică cu cea analitică, critică. Strategiile provenite din gândirea strategică trebuie operaţionalizate prin intermediul planificării convergente şi analitice

Planificarea presupune colectarea de date, stabilirea scopurilor, definirea aşteptărilor şi declaraţia privind direcţia de acţiune. **Gândire strategică** include elementele intuitive şi creative.



PRIMASERV
soluţii complete în construcţii

Planificarea strategică, rezultat al formulării strategiei, necesită gândire strategică, care este un proces continuu şi care gestionează evenimente ce privesc o organizaţie într-o manieră cuprinzătoare. Gândirea strategică se referă la întrebarea, „Unde vrei să ajungi?", în timp ce planificarea indică modul în care se ajunge acolo. Gândirea strategică îi conduce pe manageri la o un proces reuşit de planificare strategică în condiţiile în care astăzi firmele concurează într-o piaţă extinsă. Gândirea strategică, prin urmare, asigură potrivirea oportunităţilor cu resursele companiei în scopul stabilirii direcţiei viitoare care să conducă la îmbunătăţirea performanţei şi la consolidarea avantajului competitive.

- Gândirea strategică reflectă o viziune de ansamblu asupra organizaţiei şi mediului său şi care recunoaşte modul în care diferitele părţi ale organizaţiei interrelaţionează şi se influenţează reciproc.
- Gândirea strategică pune accentul pe intenţia strategică.
- Gândirea strategică presupune gândirea în timp. Gânditorii strategici înţeleg interconexiunile dintre trecut, prezent şi viitor.
- Este realizată pe bază de ipoteze. Formularea şi testarea de ipoteze are un rol central în activităţile proprii gândirii strategice. Prin adresarea întrebării de creaţie „Ce se întâmplă dacă? ”, urmată de întrebarea critică „Dacă…atunci…?” gândirea strategică extinde dihotomia analitic-intuitivă.
- Gândirea strategică necesită capacitatea de a recunoaşte şi de a profita de noile oportunităţi care se ivesc.

- **Analiza strategică**. Organizaţia, misiunea şi obiectivele sale trebuie să fie examinate şi analizate. Strategia organizaţională oferă valoare pentru persoanele implicate în organizaţie - stakeholderi – însă perspectiva asupra obiectivelor organizaţiei, în termenii cei mai largi, aparţine managerilor de vârf. Ei realizează o examinare a obiectivelor şi a relaţiei dintre organizaţiei şi mediul său. Ei vor analiza, de asemenea, şi resursele organizaţiei.
- **Elaborarea strategiei.** Opţiunile strategice trebuie să fie elaborate şi apoi selectate. Pentru a avea succes, strategia trebuie să fie fundamentată pe competenţele specifice ale organizaţiei şi pe relaţiile speciale pe care aceasta le are sau le poate dezvolta cu cei din afara companiei - furnizori, clienţi,

PRIMASERV
soluţii complete în construcţii

2. Analiza SWOT

La baza deciziilor strategice privind definirea misiunii firmei, stabilirea obiectivelor strategice şi a strategiei necesare atingerii acestora stă un proces amplu de analiză şi evaluare a mediului de acţiune a firmei, a situaţiei interne a firmei, a competitivităţii acesteia în mediul în care-şi desfăşoară activitatea şi a capacităţii acesteia de a se adapta schimbărilor ce intervin aici.

Analiza S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) este o metodă folosită pentru evaluarea contextului de acţiune a firmei: pe de o partea analiza continuă a mediului extern pentru a sesiza din timp schimbările din cadrul acestuia, iar pe de altă parte analiza situaţiei interne pentru a evalua capacitatea acesteia de a răspunde cu succes eventualelor schimbări.

- **Punctele forte** ale firmei sunt caracteristici sau competenţe distinctive pe care aceasta le posedă la un nivel superior în comparaţie cu alte firme, îndeosebi concurente, ceea ce îi asigură un anumit avantaj în faţa lor . Forma de manifestarea a acestor forţe este diversificată fiind legată de funcţiile organizaţiei. Poate fi vorba de o capabilitate strategică, o poziţie geografică, resurse pe care le posedă şi care le depăşesc pe ale altor firme, caracteristici ale personalului, sau un sistem relaţional cu alte organizaţii. Punctele forte trebuie considerate în funcţie de concurenţă: dacă toţi concurenţii oferă produse de calitate ridicată atunci un proces de producţie de calitate înaltă nu mai constituie un punct forte ci o necesitate.
- **Slăbiciunile** sunt caracteristici ale firmei care generează performanţe inferioare firmelor concurente. Punctele slabe sunt activităţi pe care firma nu le realizează la nivelul firmelor concurente sau resurse de care are nevoie dar pe care nu le posedă.
  Punctele forte şi slăbiciunile firmei trebuie să fie corect identificate şi recunoscute în egală măsură pentru a putea fi folosite cu succes în procesul strategic. Identificarea

PRIMASERV
soluţii complete în construcţii

- **Oportunităţile** reprezintă o combinaţie de factori externi care produce avantaje semnificative organizaţiei. Pentru a putea valorifica aceste oportunităţi trebuie să existe un sistem de supraveghere continuă a mediului care să releve existenţa lor şi care să ofere elementele necesare stabilirii strategiei care să le fructifice.

  Oportunităţile pot fi create îndeosebi pe baza unor rezultate spectaculoase ale activităţilor de cercetare-dezvoltare, adică a unor inovări de anvergură care pot genera chiar noi industrii sau domenii adiţionale pentru producţia şi comercializarea de bunuri şi servicii
- **Ameninţările** sunt factori de mediu externi, negativi pentru firmă care pot afecta nefavorabil capacitatea acesteia de a-şi îndeplini obiectivele propuse. Anticiparea sau sesizarea din timp a ameninţărilor din mediul de acţiune a firmelor permite acestora

  să-şi reconsidere planurile astfel încât să le evite sau să le minimalizeze impactul.

. În urma realizării listelor **SWOT** ar trebui să se răspundă la următoarele întrebări:

- Deţine firma puncte forte sau competenţe esenţiale pe baza cărora se pot construi strategii atractive?
- Slăbiciunile firmei o fac vulnerabilă din punct de vedere competitiv şi/sau o împiedică să urmeze anumite oportunităţi? Ce slăbiciuni trebuie să-şi corecteze?
- Ce oportunităţi poate fructifica cu succes firma pe baza competenţelor şi resurselor de care dispune?
- Ce ameninţări ar trebui să-i îngrijoreze pe manageri şi ce acţiuni strategice trebuie să întreprindă pentru a se apăra?

PRIMASERV
soluţii complete în construcţii

Organizaţia

Trebuie luate în considerare două aspecte: structura organizaţiei şi fluxul decizional. Structura arată desfăşurarea responsabilităţilor astfel încât să-şi atingă ţelurile, obiectivele şi misiunea. Misiunea şi scopurile firmei reprezintă responsabilitatea specifică a managementului de vârf. Scopurile se împart apoi în obiective care se delegă următorului nivel al managementului executiv. Strategia defineşte atât direcţia firmei cât şi sarcina managementului de vârf. O sursă a problemelor de implementare sau chiar a eşecului implementării o reprezintă faptul că acordarea responsabilităţilor este neclară, în plus responsabilităţile sunt împărţite între mai multe unităţi organizaţionale şi acestea acţionează doar în structura lor. Pentru evitarea luptei pentru putere între departamente şi ierarhii trebuie creat un plan clar cu sarcinile şi responsabilităţile privind activităţile de implementare. Astfel responsabilităţile sunt evidente şi se pot evita potenţialele probleme înainte ca acestea să apară.

Resursa umană

Resursa umană reprezintă un bun intangibil valoros şi cercetările recente arată faptul că devine un factor de succes tot mai important în procesul de implementare. Unul din motivele pentru care eforturile de implementare au eşuat în trecut a fost faptul că oamenii erau în mod vădit absenţi de la planificarea strategică. Angajaţii trebuie să fie consideraţi o parte a implementării strategiei. Implementarea schimbării strategice presupune încrederea, cooperarea şi competenţele personalului tehnic şi de conducere astfel încât dezvoltarea continuă a unui bun vital al firmei – resursa umană – să fie o prioritate.

PRIMASERV
soluţii complete în construcţii