

PLANIFICAREA STRATEGICĂ ȘI ROLUL EI ÎN ASIGURAREA SUCESULUI ORGANIZAȚIONAL

Autor: studentul gr. TOT-091 Marcel MIRCEA
Conducător științific: conf. univ, d.s.e. Tudor ALCAZ

Universitatea Tehnică a Moldovei

Abstract: Planificarea strategică reprezintă o modalitate sistematică de a administra schimbarea și de a construi un consens și o viziune comună a întregii organizații pentru asigurarea unui viitor mai bun. Ea combină perspectivele pe termen lung cu acțiunile pe termen scurt. Planificarea strategică este necesară pentru că companiile trebuie să planifice pentru a-și coordona acțiunile, pentru a se asigura că viitorul este înțeles corect și luat în considerare, pentru ca companiile să fie raționale, adică adaptate cerințelor pieței și conjuncturii economice.

Cuvinte cheie: Strategie, planificare strategică.

1 Definiția planificării strategice

Multe organizații înfruntă schimbările pe care le poate aduce viitorul nepregătite. Într-un mediu economic și competițional aflat în permanentă schimbare, cheia succesului o reprezintă nu atât calitatea planificării operaționale, cât claritatea gândirii strategice a unei organizații. Este esențial pentru o firmă să înțeleagă tipul afacerilor pe care le desfășoară și locul pe care vrea să îl ocupe la un anumit moment viitor (planificarea strategică), dar și modul în care poate atinge aceste scopuri, și care reprezintă responsabilitatea planificării operaționale și a luării de decizii.

Strategia este menită să descrie imaginea pe care o organizație dorește să o aibă în viitor și este orientată către ceea ce vrea să facă organizația, iar nu către cum vrea să acționeze.

Managerii folosesc frecvent termeni ca *strategie de piață* sau *strategie financiară* atunci când de fapt se referă la un plan de poziționare a produselor lor pe o anumită piață sau la un plan de alocare de resurse financiare, pentru a desemna deci planuri operaționale destinate realizării strategiei organizației.

Strategia este definită drept cadrul ce orientează alegerile care determină natura și direcția unei organizații. Strategia ajută la stabilirea unei direcții unitare pentru organizație în termenii obiectivelor sale operaționale și furnizează baza alocării resurselor necesare pentru orientarea organizației către atingerea acestor obiective.

Planificarea strategică stabilește direcția și obiectivele, în timp ce planificarea operațională se referă la luarea de decizii zilnice la nivele mai joase ale organizației. Planificarea strategică se orientează spre a face *lucruri bune* (sau *eficacitate*), iar planificarea operațională, spre a face *lucrurile bine* (sau *eficiență*).

În figura următoare este ilustrată relația dintre planul strategic și planurile operaționale (planul strategic este implementat prin dezvoltarea de planuri operaționale în acord cu obiectivele, misiunea și strategiile organizaționale):

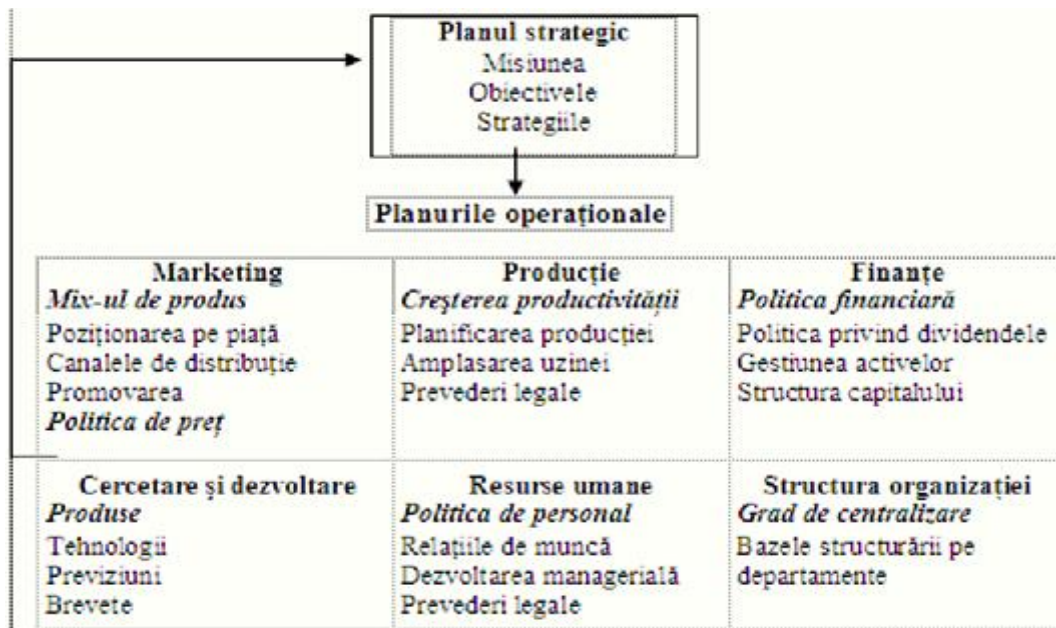


Fig.1: Relația dintre planificarea strategică și planificarea operațională

2 Dezvoltarea planificării strategice

În trecut, în perioade mai puțin dinamice decât cea în care trăim, sistemele de planificare folosite de majoritatea organizațiilor constau în principal din stabilirea bugetelor anuale și extrapolarea vânzărilor curente și a tendințelor mediului pe perioade de cinci până la zece ani. Pe baza acestor previziuni (în general corecte, datorită stabilității mediului economic), managerii alocau resurse. În prezent, însă, nu se mai poate vorbi despre stabilitatea factorilor de mediu, singura constantă fiind permanența schimbării.

Creșterea ratei schimbărilor tehnologice. În condițiile actuale ale dezvoltării tehnologice, organizațiile trebuie să fie proactive în încercarea de a descoperi noi ocazii de dezvoltare și nu să adopte o poziție de reacții în replică la adresa competitorilor.

Creșterea complexității muncii managerilor. Managerii zilelor noastre trebuie să facă față unor factori mult mai numeroși și aflați în continuă schimbare față de predecesorii lor. Complexitatea crește cu cât trebuie luați în considerare factori cum ar fi inflația, schimbările demografice sau responsabilitățile sociale, dar și acțiuni menite să determine dezvoltarea internă și achizițiile. Planificarea strategică le permite managerilor să anticipeze problemele și oportunitățile.

Creșterea complexității mediului extern. Datorită dezvoltării interdependențelor din mediul extern al organizațiilor, managementul actual nu mai poate lua decizii bazate exclusiv pe considerente interne, ci trebuie să țină seama în permanență de reglementările legislative, de așteptările acționarilor, de opinia publică, de relațiile de muncă și de alte elemente externe.

Creșterea intervalului de timp dintre luarea deciziei și apariția rezultatelor. Previziunile legate de variabilele luate în calcul în planificare trebuie făcute cât mai devreme și pe termen cât mai lung, deoarece consecințele abordării unei perspective pe termen scurt pot fi dezastroase.

Aceste evenimente au determinat o evoluție a modului în care organizațiile se orientează către viitor, ajungându-se de la procesul simplu al stabilirii bugetului la utilizarea de instrumente sofisticate de planificare, la o mai mare preocupare față de mediul extern și la un nou mod de a gândi strategic.

3 Procesul de planificare strategică

Planificarea strategică reprezintă un proces rațional care poate să fie utilizat și modificat de managerii din toate tipurile de organizații. Pe fondul existenței unor discrepanțe între modelele create de diferiți practicieni sau teoreticieni, figura următoare oferă o imagine a componentelor procesului planificării strategice, care poate fi împărțit în trei etape generale și opt pași.

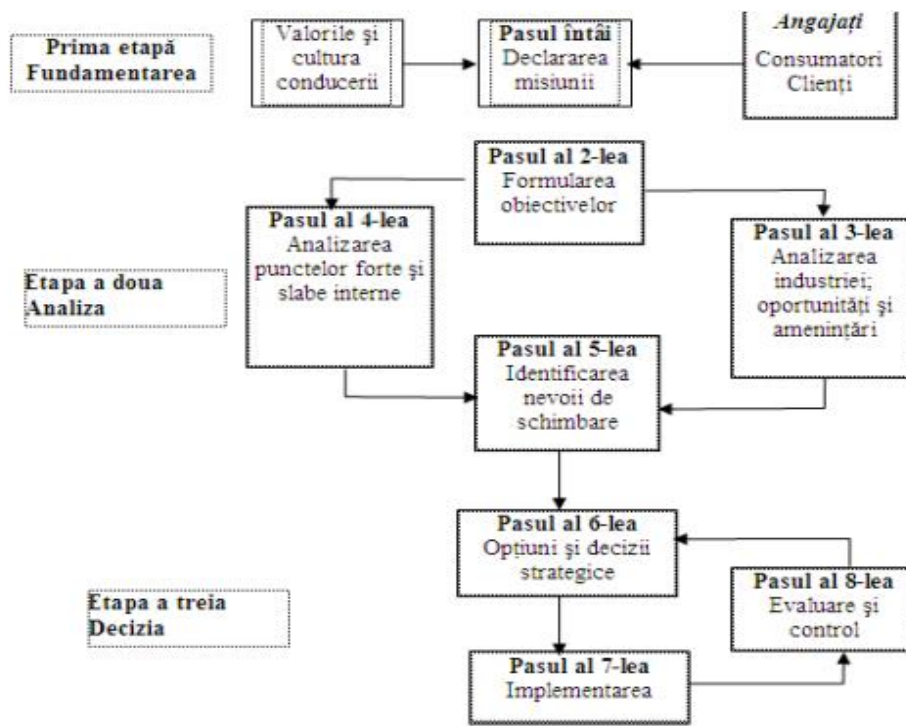


Fig. 2: Procesul planificării strategice

Prima etapă: „Fundamentarea”. Atunci când încep procesul de planificare strategică, managerii trebuie să stabilească fundamentul pe baza cărora se vor desfășura celelalte procese manageriale. Principala temelie o constituie stabilirea *viziunii*, a direcției pe care se va orienta organizația. Obiectivele finale ale organizației trebuie exprimate în mod clar și cuprinse într-o *declarație a misiunii* organizației, care trebuie să țină cont atât de valorile conducerii, cât și de nevoile angajaților, clienților sau consumatorilor.

Primul pas al procesului de planificare strategică îl reprezintă identificarea și generarea misiunii organizației. La demararea unei afaceri, obiectivul sau misiunea sunt bine cunoscute și înțelese de fondatori, însă pe măsură ce organizația se extinde, pătrunde pe noi piețe sau fuzionează, multe firme își modifică misiunea inițială.

Declarația misiunii ar trebui să reprezinte viziunea pe termen lung asupra a ceea ce încearcă organizația să devină, asupra segmentului de piață căruia dorește să i se adreseze și asupra nevoilor pe care încearcă să le satisfacă.

Valorile și cultura organizației. Este important ca declarația misiunii să reflecte realitățile și idealurile unei organizații, să exprime inima și sufletul companiei, să fie în acord cu valorile și principiile oamenilor. În stabilirea obiectivelor, un manager trebuie să înțeleagă realitățile competiționale, dar și să conștientizeze valorile, principiile și cultura organizațională.

Orientarea către client. Nevoile și dorințele clienților oricărei organizații trebuie să fie luate în considerare cu o preocupare sinceră la stabilirea misiunii organizației. Datorită schimbărilor rapide ale naturii produselor și serviciilor, este nevoie ca declarația misiunii să fie orientată către segmentul de piață, iar nu către produs.

Etapa a doua: „Analiza”. Odată stabilite fundamentele, procesul de planificare strategică continuă cu etapa de analiză. Sunt stabilite obiectivele, pentru a căror atingere sunt luate în calcul mai multe alternative. Pentru aceasta este nevoie de analiza punctelor forte și slabe ale resurselor interne ale organizației, precum și a oportunităților și amenințărilor oferite de forțele competiționale din mediul industrial.

Obiectivele organizaționale reprezintă continuarea firească a misiunii organizației, iar enunțarea de obiective în acord cu misiunea reprezintă un fundament important al creării strategiei. O afacere trebuie să fie în primul rând capabilă să creeze un consumator; de aici nevoia stabilirii unui obiectiv de marketing. Afacerile trebuie să fie capabile să inoveze, pentru a nu fi depășite de competitori; de aici nevoia pentru un obiectiv de inovare. Toate afacerile depind de cei trei factori de producție (muncă, resurse materiale și capital), există deci nevoia stabilirii de obiective pentru angajarea și dezvoltarea lor. Resursele trebuie să fie angajat într-un mod productiv și productivitatea lor trebuie să crească pentru a asigura supraviețuirea afacerii, motiv pentru care este nevoie de obiective de productivitate. Afacerile există în societate și trebuie să își asume responsabilitatea pentru impactul pe care îl au, stabilind obiective care să țină cont de dimensiunile sociale

ale afacerii. În cele din urmă, nevoia de profit, fără de care nici un obiectiv nu ar putea fi atins, deoarece toate presupun efort, deci costuri, și nu pot fi finanțate decât din profit, care poate elimina riscul prin acoperirea eventualelor pierderi.

Oportunități. Mediul extern al unei afaceri se află într-o permanentă schimbare; o oportunitate apare atunci când schimbarea creează o nevoie sau posibilitatea de acoperire a unei nevoi. Deși organizațiile nu recunosc întotdeauna ocaziile, sau nu profită de ele, acestea există în mediul extern și le pot ajuta să își realizeze sau chiar să își depășească obiectivele.

Amenințări. Schimbarea poate produce însă și amenințări: noi produse, schimbarea preferințelor și gusturilor consumatorilor, a prevederilor legislative sau a condițiilor economice reprezintă doar câțiva dintre factorii care pot crea amenințări.

Punctele forte ale unei organizații reprezintă competențele sale în termenii produselor, serviciilor, talentului managerial, resurselor financiare și așa mai departe. Acestea permit unei firme să profite de condițiile favorabile de mediu și să evite efectele condițiilor nefavorabile.

Punctele slabe reprezintă incapacitatea organizației de a furniza suficiente resurse pentru a fructifica oportunitățile și a se feri de amenințări.

În identificarea punctelor forte și slabe ale unei organizații sunt luați în calcul o serie de factori, a căror analiză permite managerilor să decidă care strategii pot fi implementate pe baza resurselor pe care organizația le are la dispoziție sau le poate obține.

Etapa a treia „Decizia”. După încheierea primelor două etape importante ale procesului de planificare strategică, următoarea fază o reprezintă luarea de decizii strategice. Dacă este necesară o schimbare a strategiei pentru rezolvarea discrepanței dintre performanțele planificate și cele realizate, sunt importante identificarea, evaluarea și selectarea de alternative de abordări strategice (opțiuni strategice). Organizațiile de dimensiuni mari dezvoltă de obicei strategii la trei nivele: al corporației, al afacerii și funcțional. Alternativa aleasă la fiecare nivel trebuie apoi implementată. Rezultatele strategiei alese trebuie apoi să fie evaluate, trebuie făcute eventualele modificări, iar procesul trebuie controlat.

Bibliografie

1. **V. Cornescu, P. Marinescu, D. Curteanu, S. Toma** *Management de la teorie la practică.* Universitatea din București 2004;
2. **Berman Group** *Ghid de planificare strategică a dezvoltării economice 2004;*
3. **Surse internet:** www.ebooks.unibuc.ro; www.evenda.md; www.scribd.com.