

ANEXA

Definiții și precizări sumare¹

Proiectul de management folosește diverse concepte în următoarele accepțiuni.

Viziune – definește scopul major al existenței instituției proiectat în viitor; un punct crucial al existenței instituției, către care tinde; *idealul instituției. Nu are un moment precis al atingerii.*

Misiune – definește rațiunea existenței și scopurile majore prezente ale instituției, *care direct sau indirect pregătesc atingerea țintei din viziune; misiunea corespunde unei perioade relativ mari de timp din existentă și definește indirect acea perioadă; perioada cât misiunea rămâne valabilă nu este precizată sau certă. Misiunea se modifică doar în cazul unei schimbări majore a naturii interne a instituției sau a unor schimbări fundamentale în mediul extern, sau a unor schimbări atât interne cât și externe care necesită modificări esențiale ale relațiilor cu și poziționării instituției în mediul extern.*

Strategia² – reprezintă metodele de coordonare generală utilizate în realizarea misiunii și în apropierea de viziune. *Strategia poate să folosească planuri strategice (metoda planificării), poate consta în aplicarea consecventă a unor metode „locale”, „tactice”, ca răspuns la un mediu foarte mobil (similar oarecum în concept cu greedy algorithms), poate să adopte un mixaj între planificarea deterministă și planificarea predictivă, în care unele scopuri inițial planificate sunt abandonate atunci când se consideră că evoluția probabilă necesită o nouă abordare, sau mixaje între rigiditatea planificării și aplicarea oportunistă de metode „temporale”, „tactice”. Sunt cunoscute și „povești de succes” și „povești triste” pentru toate aceste opțiuni, dispute academice – uneori aprige, cu poziții inflexibile – privind avantajele opțiunilor amintite, iar alegerea între ele este încă o artă. Metoda planificării strategice este mai credibilă atunci când condițiile externe sunt stabile, previzibile, iar instituția este într-o fază de evoluție de tip „monoton”, eventual „de platou”.*

¹ Ne asumăm responsabilitatea, dar ne și rezervăm toate drepturile asupra acestui material, în toate părțile scrise italic și întregul lui.

² Sensul de aici diferă de cel tipic dat “suma scopurilor și mijloacelor”. Ca exemplu de caz în care definiția anterioară ni se pare eronată este cel în care scopurile și mijloacele sunt adesea dependente de moment / etapă, în timp ce metodele de atingere de scopuri în general și principiile urmate au un grad de perenitate mai mare.

Plan strategic

Reprezintă un set de scopuri cheie, care slujesc pe o perioadă bine determinată satisfacerea misiunii și în același timp apropierea de idealul precizat în viziune. Perioada tipică este 1 an – 6 ani. Acestor scopuri li se atașează un set de obiective strategice, care împreună prin realizarea lor conduc la satisfacerea scopului strategic. Obiectivelor adesea li se pot asocia relativ ușor metrici, indicatori.

Metoda planului strategic de coordonare la nivel de întreprindere are avantajele unei structuri rigide și a unei implementări aproape mecaniciste: un plan o dată fixat, o perioadă de timp lungă nu se mai cere un mare efort conceptual, decizional de amploare (cum este necesar pentru stabilirea planului strategic); rămân să se adopte măsuri locale de satisfacere a obiectivelor. De aici și pericolul abordării, deoarece dinamica este prefixată și rigidă, necorelată cu eventuale schimbări externe majore. Acest specific a condus la planuri care, tocmai pentru că erau meticuloși îndeplinite, au dus la falimentul instituției. În cazul unor sisteme cu formalism puternic (birocratism avansat), în care „ne-îndeplinirea planului” devine o „vină”, indiferent de circumstanțe și rezultate reale, planificarea excesivă poate constitui un pericol major.

Scopurile – sunt ghidaje de direcționare a acțiunii și ca atare formează elementele de bază ale strategiei. Ele sunt adesea fixate în raport cu mediul (de exemplu, concurența), caz în care sunt prin natura lor dinamice și cu o natură probabilistă marcată. De exemplu, un scop care pare la prima vedere absolut, precum „Creșterea impactului economic-social al activității / instituției”, sau „Creșterea vizibilității” trebuie să fie în fapt relativizate, ca să aibă semnificație. O creștere de vizibilitate mai mică decât media creșterilor vizibilității altor instituții de același tip are ca efect o scădere a vizibilității semnificante.

Obiective (strategice) – reprezintă ținte fixate în detalii, de a căror atingere depinde satisfacerea scopului propus, scop pe care îl concretizează.

Diferența între scopuri și obiective este adesea relativă și tine de importanța în cadrul strategiei, misiunii și chiar viziunii. De exemplu, dacă viziunea este „Să devenim o instituție iubită și respectată”, atunci creșterea vizibilității devine un scop important. Dar creșterea

vizibilității poate fi doar un instrument (obiectiv) subordonat politicii de marketing în lărgirea pieții (scopul).

Un obiectiv poate sluji uneori la mai multe scopuri.

Puncte cheie / pietre kilometrice (milestones) – desemnează instanțieri de capete de segmente importante în drumul spre satisfacerea unor obiective sau scopuri.

Metrica (indicatori) – sunt atribuiri numerice care facilitează determinarea gradului de realizare a unor obiective.

Analiza de tip SOFT/SWOT – definiție și mod de utilizare în acest program managerial

Analiza de tip SWOT din programul managerial este făcută după două metode. Analiza SWOT într-o varianta de începuturi, preliminară³ se numea SOFT; una din abordările din proiect este bazată pe tipul respectiv, în conformitate cu definiția dată analizei SOFT de către unul dintre cei ce sunt parțial creditați⁴ pentru contribuție la introducerea acestei analize (SWOT). Conform lui Albert S. Humphrey, „What is good in the present is Satisfactory, good in the future is an Opportunity; bad in the present is a Fault, and bad in the future is a Threat. Hence S-O-F-T. This was later changed to SWOT...”.

Separarea (de altfel, oarecum simplista) pe „axa intern/extern” este de dată mai recentă și folosită doar în contexte bine precizate (de exemplu, o firmă activă pe o piață). Utilizarea acestor contrarii separatoare „intern-extern” este de altfel doar uneori posibilă, iar adesea în lucrări prezente nu are vreo semnificație în analiza SWOT. Ca exemplu se poate observa că în lucrarea „SWOT Analysis of Banff: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats of the International Banff Consensus Process and Classification System for Renal Allograft Pathology”, M. Mengell, B. Sis, P. F. Halloran, American Journal of Transplantation (Wiley) Volume 7, Issue 10, pages 2221–2226, October 2007 analiza se aplica unui proces / sistem de clasificare, unde intern-extern nu are sens. Detalii de aplicare se găsesc în lucrarea respectivă. Oarecum similar, noi aplicăm analiza SOFT/SWOT la un proces (de evoluție, dezvoltare pentru

³ Cu introducerea analizei SWOT

⁴ Iar de alții parțial contestat, v. de ex. History of SWOT Analysis, by Tim Friesner, <http://www.marketingteacher.com/swot/history-of-swot.html#>

un institut). In cadrul dinamicii, „prezent/viitor” ne pare mai important ca axă de analiză decât „intern/extern”.

In analiza SOFT din Proiect, urmându-l pe Humphrey, prin oportunitate se înțelege „un avantaj potențial”, iar prin amenințare [threats] se înțelegea un „dezavantaj major potențial”. Strengths sunt acumulările cu rol benefic în proces, weakness se referă la o lipsă, o lacună existentă în prezent și care slăbește de pe acum șansele dezvoltării.

