



III. MANAGEMENT STRATEGIC

Prof. univ. dr. Tiberiu Foris



CUPRINS

1. DEFINIREA CONCEPTULUI DE ANALIZĂ STRATEGICĂ	3
2. ANALIZA SITUAȚIEI STRATEGICE.....	4
2.1 Analiza mediului extern	5
2.1.1 Analiza macromediului. Modelul PEST	5
2.1.2 Analiza micromediului. Modelul cu " 5 forțe " al lui M. Porter	8
2.2 Analiza mediului intern.....	11
2.2.1 Analiza lanțului valorii	12
2.2.2 Analiza competențelor funcționale	14
2.2.3 Cultura organizațională	18
2.2.4 Puterea în organizație	179
2.3 Relația mediu intern - mediu extern	20
3. MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE FIRMEI	22
3.1 Misiunea firmei	22
3.2 Obiectivele firmei	24
3.3 Analiza alternativelor strategice	26
3.3.1 Strategiiile competitivității	26
3.3.2 Modelul lui Igor Ansoff	26
3.3.3 Modelul lui Michael Porter	28
4. IMPLEMENTAREA STRATEGIEI PRIN MANAGEMENTUL PORTOFOLIULUI DE AFACERI	28
4.1 Matricea marilor strategii	29
4.2 Matricea Boston Consulting Group	30
4.3 Matricea General Electric - McKinsey	36
4.4 Matricea Royal Dutch - Shell	37
4.5 Matricea Arthur D. Little	38
4.6 Portofolii senile și portofolii juvenile	39
5. EVALUAREA ȘI CONTROLUL STRATEGIEI	41
5.1 Tipologia controlului.....	41
5.2 Modelul PIMS	42
5.3 Benchmarking- ul	45
5.4 Analiza coeficienților financiari	46
5.5 Utilizarea centrelor de responsabilitate	48
BIBLIOGRAFIE	51



1. Definirea conceptului de ANALIZĂ STRATEGICĂ

Termenul de “strategic” a apărut în Grecia antică, “strategos” fiind titulatura unuia din cei 10 magistrați supremi aleși anual. În final a dobândit semnificația “general” cu referire la conducătorii militari ai unor orașe - stat (strator = armată, egos = conducător [gr. veche]).

În prezent, termenul cunoaște următoarele accepțiuni:

DEX [1975, p. 896]: “parte componentă a artei militare, care se ocupă cu problemele pregătirii, planificării și ducerii războiului și operațiunilor militare”.

Petit Larousse (1995): “arta de a coordona acțiunile și de a manevra abil pentru atingerea unui scop.”

Oxford Dictionary [1995, p. 818]: “arta războiului, în special planificarea mișcării trupelor într-o poziție favorabilă”

Noțiunea de management strategic a fost consacrată în 1973 în cadrul “Primei Conferințe Internaționale asupra Managementului Strategic”, de către teoreticianul american Igor Ansoff la Universitatea Vanderbilt din S.U.A. și s-a constituit ca o evoluție a planificării strategice, ca o trecere de la simplu la complex.

Pentru analizele strategice există o multitudine de accepțiuni:

1. Alfred D. Chandler [1962] “determinarea obiectivelor unei organizații pe termen lung și alocarea resurselor necesare atingerii acestor obiective”.

2. Higgins, [1983]: “procesul examinării simultane a prezentului și viitorului mediului înconjurător, al formulării obiectivelor organizației și al luării, implementării și controlării deciziilor focalizate asupra acestor obiective în mediul înconjurător actual și viitor”.

3. David F.R., [1989]: “arta și știința formulării, implementării și evaluării deciziilor funcționale corelate, care permit unei organizații să-și atingă obiectivele”.

4. Băcanu B., [1997]: “procesul managerial de formulare și implementare a unei strategii”.

Evoluția Managementului strategic începe cu dezvoltarea unei baze operaționale dată de utilizarea unui buget și evoluează în 4 faze spre un instrument de construcție pe termen lung [Glueck, Kaufman și Wallek, 1980].

- Faza I - *Planificarea financiară de bază* - se bazează pe utilizarea bugetelor anuale și pe focalizare funcțională, cu scopul asigurării unui control operațional.
- Faza a-II-a - *Planificarea bazată pe previziune* - utilizează modele de analiză a mediului pentru a realiza o alocare statică a resurselor pe termen scurt și mediu.
- Faza a-III-a - *Planificarea orientată extern* – caută să ofere un răspuns activ dat provocărilor din partea unui mediu competițional agresiv. Procesul bazat pe o gândire strategică constă în construcția unor alternative strategice, ca rezultat al unei analize complete a pieței. Flexibilitatea procesului se datorează alocării dinamice a resurselor.





- Faza a-IV-a - *Managementul strategic* - treapta superioară a abordării relației organizație-mediu. Organizația creează viitorul prin dirijarea tuturor resurselor pentru obținerea unui avantaj competițional și flexibilizarea structurilor și a procedurilor de planificare. Elementul de stabilitate al organizației este constituit dintr-un sistem de valori favorabil abordărilor creative.

Saltul calitativ ce se face de la planificarea strategică la Managementul strategic este un rezultat și, în același timp, un răspuns la creșterea gradului de incertitudine și complexitate în care operează la momentul actual organizațiile. Acestui aspect i se adaugă tendința de globalizare a economiei.

În sinteză, Managementul strategic se constituie ca principala armă în lupta contra incertitudinii, caracteristică de bază a economiei actuale. Pentru utilizarea unui management în viziune strategică pledează următoarele argumente:

- permite adaptarea organizației la modificările rapide ale mediului;
- direcționează activitatea organizației pe termen lung;
- permite corelarea tuturor activităților organizației pentru atingerea unui scop prestabilit;
- conferă avantaje competitive într-un mediu cu grad înalt de risc;
- organizația își accentuează propria identitate;
- organizația devine mai eficientă.

Componenta de bază a oricărei organizații este cea umană. Aplicarea oricărui model strategic la nivelul organizației trebuie să țină seama prioritar de particularitățile resurselor umane. În acest sens, esențială în fundamentarea strategiei, este cunoașterea amănunțită a culturii de organizație.

În cele ce urmează vom prezenta principalele modele de analiză strategică, ce se constituie ca instrumente de bază ale gândirii și practicii manageriale la început de mileniu.

2. Analiza situației strategice

Organizațiile funcționează în condițiile concrete pe care le oferă mediul. În sens larg, mediul cuprinde o serie de factori eterogeni, complecși, cum ar fi - economici, sociali, politico-juridici, demografici, etc. Tuturor acestor factori, organizația le opune propriile resurse - umane, materiale și financiare - în vederea atingerii scopurilor proprii.

Abordarea organizației ca sistem cibernetic deschis impune analiza acestuia sub influența simultană a două categorii de factori - interni și externi; în ansamblu aceștia delimitează teoretic două categorii ale mediului organizației: mediul intern și mediul extern.

Aceasta este abordarea clasică a organizației, conform teoriei sistemelor deschise. În prezent modelul este contestat, teoriile moderne ale Managementului





calității totale (TQM) considerând că analiza activității este continuă și interactivă, urmând toate etapele proceselor organizaționale.

În cele ce urmează vom prezenta o serie de modele de analiză a mediului organizațional.

2.1. Analiza mediului extern

Indiferent de mărimea sau tipul organizației, aceasta este influențată de modificările factorilor de mediu extern.

În sens larg, prin mediul extern al unei firme se înțelege totalitatea elementelor din afara acesteia, care o influențează într-un anumit mod.

Philip Kotler consideră că mediul extern este un ansamblu de oportunități și amenințări pe care firma trebuie să le ia în considerare pentru a supraviețui [P. Kotler, Managementul Marketingului].

Problema fundamentală a analizei mediului extern este de a înțelege modul în care acesta influențează organizația. Analiza se axează pe trei direcții principale.

- analiza macromediului;
- analiza micromediului;
- analiza contextului de dezvoltare a strategiei.

În prezent există numeroase metode de analiză, diferite ca formă, însă suficient de omogene în conținut; apelarea la un model sau altul depinde în mare parte de experiența și preferințele utilizatorului.

Mediul extern al organizației poate fi divizat în 2 mari categorii:

- *micromediul* - cuprinde componentele de mediu extern cu care organizația intră în relații directe pentru atingerea obiectivelor sale (clienți, concurenți, furnizori, organisme publice etc);

- *macromediul* - se constituie ca o sursă de factori de influență de ordin general, pe care organizațiile îi influențează însă într-un mod nesemnificativ (ecologici, demografici, politici etc.).

2.1.1. Analiza macromediului. Modelul S.T. E.P.

Factorii de influență majoră asupra organizațiilor sunt clasificați pe baza naturii influenței exercitate asupra organizației în următoarele categorii, constituite ca medii specifice.

S: factori ce formează mediul socio - cultural;

T: factori ce formează mediul tehnologic;

E: factori ce formează mediul economic;

P: factori ce formează mediul politico – legal.

Mediul socio - cultural este constituit din modele de comportament de grup și individual ce reflectă atitudini, obiceiuri, sisteme de valori.





Cadrul sociologic trebuie cunoscut cu precizie, evaluarea corectă și cuprinzătoare a resurselor umane în complexul manifestărilor și determinărilor acestora fiind un element esențial în conceperea și funcționarea sistemelor de management ale organizațiilor.

Dintre numeroasele elemente ce trebuie avute în vedere, de importanță deosebită sunt factorii ce motivează indivizii și grupurile. Pentru aceasta, pot fi utilizate o serie de modele, cele mai utilizate fiind:

- scara motivațională a lui Abraham Maslow;
- teoria ERG a lui Clayton Alderfer
- teoria X - Y al lui Douglas McGregor;
- abordarea cvadrodimensională al culturii de organizație, fundamentată de Geert Hofstede etc.

Dintre cei mai importanți factori socio-culturali ce trebuie luați în considerare în analizele strategice ale macromediului amintim: atitudinea populației față de muncă și față de afaceri, stilul de viață, problemele etnice, rolurile sexelor, atitudinea față de viitor, relațiile dintre indivizi și grupuri, sistemele de valori, nivelul educațional, atitudinea față de calitatea produselor, preocupările ecologice, atitudinea față de religie etc.

Mediul tehnologic este constituit din totalitatea elementelor ce definesc tehnologia actuală. Tehnologia reprezintă totalitatea proceselor prin care resursele sunt transformate în produse finite.

În ceea ce privește relația management - mediu tehnologic, în analizele strategice trebuie luate în considerare în special trei elemente:

1. analiza relației prin prisma dimensiunilor economice și umane, plecând de la premisa că tehnica este un mijloc esențial de creștere a eficienței intermediat de factorul uman și nu un scop în sine.

2. modificarea structurii tehnice, a rolului diferitelor componente ale sale și progresul științifico-tehnologic și economic. În ansamblul elementelor de tehnică, tehnologiile devin din ce în ce mai importante, ceea ce este reflectat în constituirea reengineering-ului ca domeniu de sine stătător, căruia i se acordă o atenție din ce în ce mai mare [Hammer & Champy, Reengineering-ul întreprinderii].

3. progresul, în ceea ce privește înnoirea produselor și tehnologiilor este un element marcant pentru firmele contemporane.

Pornind de la ideea că eficiența unei firme depinde de sortimentul, calitatea și costul produselor oferite, sistemul de management trebuie astfel conceput, încât să fie capabil să țină pasul cu evoluțiile tehnice de pe piața mondială. Pentru aceasta, managementul trebuie să posede un puternic caracter previzionar.

Dintre cei mai importanți factori tehnologici luați în considerare în analizele strategice amintim: bugete guvernamentale alocate cercetării, ritmul de apariție a invențiilor, rata de înnoire a produselor, viteza și ritmul de implementare a tehnologiilor, calitatea infrastructurii, dotarea tehnică a producției, dotarea cu echipament de calcul, încadrarea cu personal calificat etc.





Mediul economic este generat de elementele sistemului economic în care operează o organizație. Pentru determinarea și interpretarea corectă a elementelor de mediu economic trebuie cunoscută etapa ciclului economic în care se află la un moment dat economia mondială și cea națională, dat fiind faptul că între cele două pot exista anumite decalaje temporare.

Între principalii factori economici amintim: rata dobânzii, rata scontului, rata inflației, rata șomajului, cursurile de schimb valutar, fluctuația prețurilor, deficitul bugetar etc.

Mediul economic se impune a fi cunoscut cu precizie în vederea proiectării unui sistem de management care să asigure realizarea optimului microeconomic, caracterizat prin dimensionarea optimă a resurselor și utilizarea eficientă a acestora.

Mediul politico - juridic - este constituit din elementele cadrului legal și politic în care operează o organizație.

Cadrul legal este format din totalitatea legilor și reglementărilor, precum și din elementele sistemului de gestiune a acestora.

Cadrul politic este dat de sistemul de relații creat între puterea politică și lumea afacerilor. Percepția generală este aceea că guvernele cu orientare de dreapta sunt mai favorabile lumii afacerilor decât cele de stânga.

Cadrul politico-juridic este necesar să fie luat în considerare la proiectarea tuturor elementelor constructive și funcționale ale sistemului de management al organizației. Acesta poate fi structurat pe următoarele elemente:

- legislația privind:
 - înființarea și funcționarea organizațiilor;
 - condițiile de muncă;
 - protecția mediului etc.
- elemente prin care statul sprijină dezvoltarea activităților economice;
- legislația privind impozitele și taxele.

Legislația prin intermediul căreia statul stabilește regulile și modalitățile esențiale și obligatorii pentru funcționarea societăților comerciale urmărește:

- asigurarea funcționalității eficiente a economiei;
- obținerea resurselor necesare bugetului statului;
- obținerea resurselor pentru facilitarea implementării unor obiective sau opțiuni strategice de importanță națională.

În condițiile economiei de piață, luarea în considerare a tuturor prevederilor legislative prezintă o importanță deosebită pentru calitatea deciziilor manageriale, îndeosebi a celor cu caracter strategic și tactic.

De aici, apare necesitatea cunoașterii în amănunt a prevederilor legislative, în special a celor referitoare la aspectele comerciale și financiare, de către cei implicați în activitatea de decizie la diferite niveluri de conducere ale organizației.

Un mediu politico-juridic favorabil afacerilor va avea ca efect stimularea necesităților. Cum, în condițiile actuale este necesară încurajarea investitorilor, un





mediu stabil care să ofere garanția este esențial pentru depășirea dificultăților economice.

2.1.2. Analiza micromediului. "Modelul cu 5 forțe" al lui M. Porter

Analiza micromediului, a mediului înconjurător competițional, a fost formalizată la începutul deceniului IX al secolului trecut de către Michael Porter, profesor la Harvard Business School.

Analiza se restrânge implicit la societățile comerciale; acestea își formulează strategii pentru a câștiga un anumit segment de piață. Competiția se desfășoară în cadrul unei "industrii", definită ca un grup de firme ce realizează produse similare sau produse ce se află în relații de substituție.

Intensitatea competiției diferă de la o industrie la alta, respectiv de la o unitate strategică (combinație produs-piață) la alta. Intensitatea poate fi determinată cu ajutorul unui model propus de M. Porter în 1980 - "Modelul celor 5 forțe". Rezultanta acestor forțe determină performanțele potențiale într-o industrie, măsurată în indicatori de profitabilitate. În funcție de această rezultantă se pot formula strategii în vederea îmbunătățirii competitivității pe piață.

Cele 5 forțe ale modelului Porter sunt:

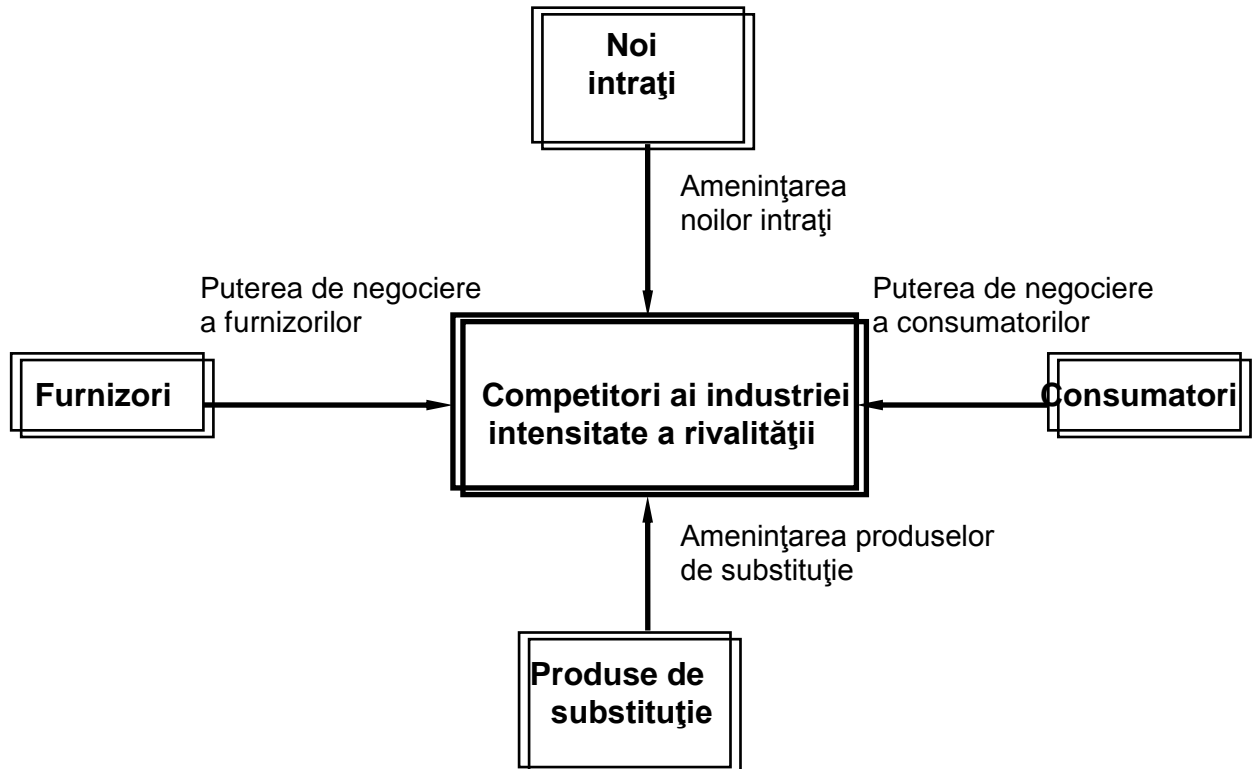
- 1.- amenințarea noilor intrați;
- 2.- amenințarea produselor de substituție;
- 3.- puterea de negociere a furnizorilor;
- 4.- puterea de negociere a cumpărătorilor;
- 5.- nivelul rivalității.

Modelul cu 5 forțe al lui M. Porter este prezentat schematic în figura 2.1. [Sursa: Porter, M.E. 1980, Competitive Advantage, The Free Press; Băcanu Bogdan, Management strategic, Ed. Teora, 1997]



Determinanți ai rivalității

- creșterea industriei;
- costuri fixe (valoare adăugată);





1. Amenințarea noilor intrați. Noii intrați reprezintă firme ce încep să concureze firmele deja existente într-o industrie sau care pot intra în competiție. Acestea sunt dornice de câștig, însă se confruntă cu o serie de bariere grupate în următoarele categorii:

Economia de scară (de talie) - prin care este desemnat fenomenul de reducere a costurilor medii pe termen lung datorită creșterii volumului producției. Explicațiile acestui fenomen sunt în principal două:

- indivizibilitatea procesului de producție, ceea ce implică o cantitate minimă de mijloace de producție care generează costurile fixe unitare, ceea ce permite reducerea prețului .

- specializarea - care duce la creșterea randamentului productiv și reducerea costurilor unitare.

Curba de învățare - prezintă grafic dependența inversă între volumul producției cumulate și cantitatea de manoperă directă pe unitatea de produs. Reducerea implicită a costului manoperei va permite reducerea costului produsului.

Curba experienței - prezintă grafic dependența inversă între volumul producției cumulate și costurile unitare asociate. Conceptul este mai cuprinzător decât cel precedent și a fost fundamentat în anul 1966 de către Bruce Henderson de la firma de consultanță Boston Consulting Group (B.C.G.). Experiența acumulată permite reducerea costurilor și implicit a prețurilor, ceea ce are ca rezultat creșterea cotei de piață a firmei.

Diferențierea produselor. Poziționarea produselor pe piață astfel încât să fie distinct identificate de către consumatori forțează noii intrați la efectuarea unor cheltuieli pe care de multe ori nu și le pot permite. În plus, o barieră importantă o reprezintă loialitatea consumatorilor față de anumite mărci de produs, depășirea acesteia necesitând cheltuieli promoționale deosebite.

Capitalul necesar. Pentru intrarea pe piață sunt necesare o serie de investiții, în special pentru activitatea promoțională și pentru crearea rețelei de distribuție. În plus, apar o serie de riscuri de piață ce pot descuraja chiar și firmele care posedă capitalul necesar.

Costuri independente de mărimea producției. Firmele existente pe piață beneficiază de o serie de avantaje - poziție solidă pe piață, posesia unor brevete, experiență etc. care se constituie ca bariere în calea celor care doresc să intre pe piața respectivă.

Politicile guvernamentale. Guvernul poate limita sau interzice intrarea pe piață prin acordarea unor licențe sau impunerea unor standarde de calitate.

2. Amenințarea produselor de substituție. Produsele de substituție sunt acelea care se pot utiliza în locul unui anumit produs. Substituția trebuie analizată în primul rând prin raportul performanță-preț și apoi prin prisma elasticității prețurilor pentru fiecare produs în parte.





Profituri înalte sunt obținute în industriile ce realizează produse nesubstituibile, în celelalte fiind necesară aplicarea unor strategii a prețurilor reduse pentru menținerea pe piață.

3. Puterea de negociere a furnizorilor. Puterea furnizorilor asupra firmelor dintr-o industrie se poate manifesta prin controlul asupra prețurilor sau calității produselor livrate. Puterea este dependentă de gradul de importanță a resurselor oferite, de caracteristicile pieței și de importanța relativă a beneficiarului în ansamblul afacerii.

4. Puterea de negociere a cumpărătorilor. Similar furnizorilor și cumpărătorii pot exercita presiuni asupra firmei, în special când este vorba de intermediarii distribuitori - angrosiști sau detailiști, beneficiarii industriali, dar și în cazul grupurilor de cumpărători.

Puterea cumpărătorilor este dependentă în special de schimbarea furnizorului și alte condiții specifice de piață.

5. Nivelul rivalității. Acest nivel caracterizează intensitatea concurenței într-o anumită industrie pentru ocuparea unui anumit segment de piață. Rivalitatea este cu atât mai intensă când pe piață există numeroși competitori de puteri apropiate, în condițiile unei piețe suprasaturate.

"Modelul cu 5 forțe" poate fi utilizat pentru determinarea caracteristicilor de bază ale unei industrii, prin întocmirea unor liste asociate modelului grafic. În cadrul unor asemenea liste se va acorda atenție elementelor distinctive și anume:

- determinarea forțelor esențiale pentru industria analizată;
- determinarea modificării forțelor;
- determinarea posibilităților de influențare a forțelor;
- identificarea industriilor atractive.

Modelului lui Porter i se poate atașa o a șasea forță [Freeman, 1984], ce reprezintă *rezultanta intereselor unei varietăți de grupuri sau indivizi*. Aceștia pot influența guvernul spre a crea anumite bariere în calea potențialilor competitori pe o piață.

2.2. Analiza mediului intern

Mediul intern al organizației cuprinde totalitatea elementelor asupra cărora, în mod teoretic, aceasta deține controlul total. Studiul mediului intern al organizației vizează stabilirea resurselor necesare și disponibile în contextul formulării unei anumite strategii.

Studiile asupra resurselor organizației au generat în anii '90 un nou concept de analiză - "studiul firmei bazat pe resurse".

Pentru analiza diferitelor categorii de resurse se utilizează în mod frecvent clasificarea acestora după conținutul lor (umane, materiale, financiare, informaționale) sau după modul de utilizare funcțională în interiorul organizației (producție, finanțe, personal, comerț, cercetare și informatică). Elementele ce țin de



cultura organizațională sunt, de regulă, analizate separat, acordându-li-se în ultimul timp o atenție tot mai sporită (studiile de management de tip "contingency").

Cunoașterea modului în care resursele sunt transformate în produse și particularitățile sale definesc *competențele organizației*. În funcție de calitatea competențelor, organizația se poate afla într-una din următoarele trei poziții concurente:

- avantaj competițional - când posedă competențe distinctive;
- paritate competițională - când posedă competențe comune;
- dezavantaj competițional - când competențele proprii nu-i permit realizarea unui produs la nivelul mediu de performanță al industriei respective.

O analiză eficientă a competențelor organizației se poate realiza pe baza a patru caracteristici grupate sub inițialele **V.R.I.O.** [Barney, 1991].

a) **Valoare** - se analizează măsura în care o competență generează profit suplimentar prin creșterea venitului și/sau reducerea costurilor.

b) **Raritate** - se analizează raritatea unei competențe în comparație cu alte organizații.

c) **Inimitabilitate** - se analizează dacă o resursă este inimitabilă, adică dacă reproducerea sa de către un concurent este dificilă sau imposibilă. O competență distinctivă exploatată de către organizație poate să-i confere acesteia un avantaj competițional pe termen lung.

d) **Organizație** - se analizează dacă o competență (resursă) este exploatată de către organizație printr-o strategie corespunzătoare.

2.2.1. Analiza lanțului valorii

Legătura dintre competențele (resursele) organizației și poziția sa competițională se analizează prin prisma modului în care activitățile organizației generează valoarea adăugată. Fundamentarea teoretică a acestei legături se realizează prin "*analiza lanțului valorii*".

Inițial metoda de analiză s-a bazat pe elemente contabile, încercându-se identificarea căilor de reducere a costurilor și creștere a profiturilor. Procesul de producție era privit ca o înșiruire de verigi, analizate separat.

Ideea a fost preluată pentru realizarea unor modele de optimizare a alocării resurselor în vederea creării unui avantaj competițional. Aceste modele se bazează pe identificarea activității celei mai eficiente, în vederea concentrării eforturilor organizaționale asupra acesteia.

Cel mai cunoscut model de lanț al valorii este cel propus de *Michael Porter* în 1980. Conform acestui model, activitățile unei organizații sunt împărțite în două mari categorii (fig. 2.2):

A. Activități primare:

1. logistica internă - recepție, stocare și distribuire a resurselor pentru producție;
2. producția (operațiile) - transformările intrărilor în produs finit;

3. logistica externă - colectarea, stocarea și distribuirea produsului finit;
 4. marketingul și vânzările - generează modalitățile privind comunicarea cu piața;
 5. service-ul - menținerea sau îmbunătățirea valorii produsului prin servicii post - vânzare.
- B. Activități de susținere (suport):
1. achiziția - procesul de achiziționare a resurselor pentru activitățile primare ;
 2. dezvoltarea tehnologiei - know-how-ul legat de produs, proces sau o resursă particulară;
 3. managementul resurselor umane - recrutarea, selecția, antrenarea și motivarea personalului organizației;
 4. infrastructura - sistemele de planificare, finanțare și control al calității, precum și elementele de cultură organizațională.

Activități de susținere

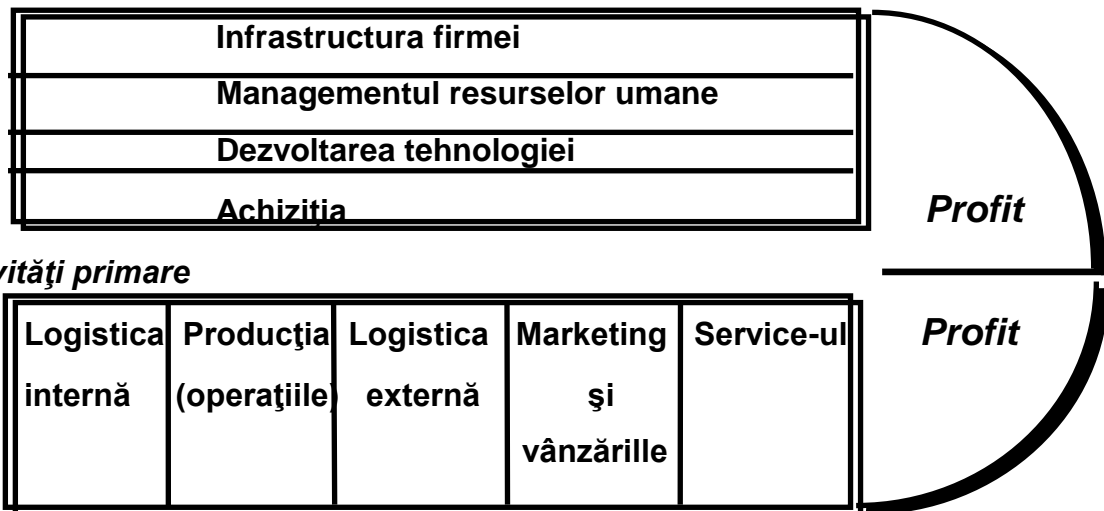
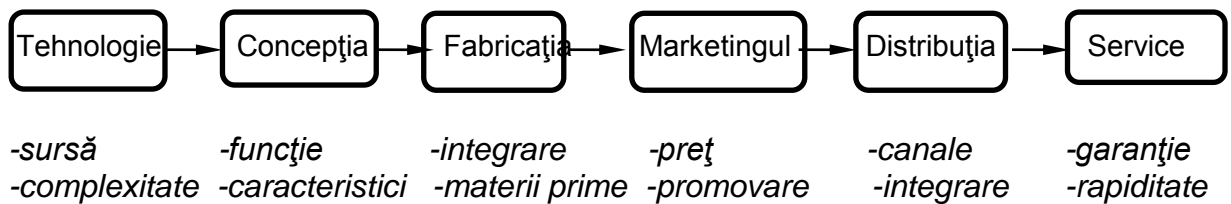


Fig. 2.2

Sursa: Porter, M.E, 1985, p37

Un alt model de analiză a lanțului valorii este propus de firma de consultanță *McKinsey* în 1987. Acesta se bazează pe descompunerea procesului creator în șase tipuri de activități (fig. 2.3):





- | | | | | | |
|----------|---------------|----------------|-----------|-------------|------------|
| -brevete | <i>fizice</i> | -capacitate | -forță de | -stocuri | -clienți |
| | -calitate | -amplasare | vânzare | -depozitare | -preț |
| | -estetică | -aprovizionare | -ambalare | -transport | dependență |
| | | -producție | -marcă | | |
| | | componente | | | |
| | | -asamblare | | | |

Fig. 2.3

Configurația lanțului valorii diferă de la o firmă la alta și trebuie analizate corelat activitățile corespunzătoare diferitelor verigi ce contribuie la realizarea produselor:

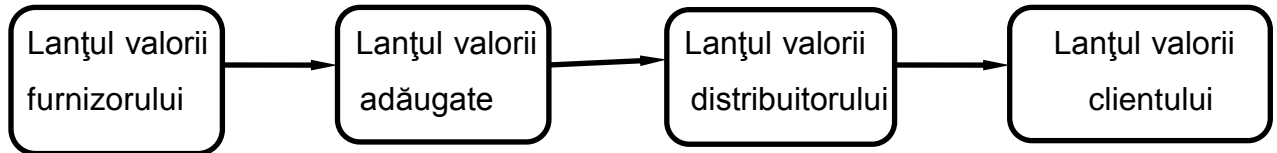


Fig. 2.4

Esențială în analiza lanțului valorii este determinarea corectă a elementelor mecanismului de generare a valorii în vederea îmbunătățirii performanțelor economice, utilizând un model consacrat, sau construind un model propriu rezultat din experiența utilizatorului și condițiile concrete de lucru.

2.2.2. Analiza competențelor funcționale

Competențele funcționale definesc știința utilizării resurselor într-un mod specific funcțiilor firmei: producție, marketing, cercetare-dezvoltare, personal și financiar; la aceste cinci funcții se vor adăuga competențele legate de sistemul informațional.

Din punct de vedere strategic sunt importante atributele funcționale ce pot genera avantaje competiționale pe termen lung și modul în care poate fi obținut un efect sinergic prin interacțiunea acestora.

1. Producția

Producția reprezintă procesul de transformare a resurselor de intrare în produse finale la nivelul organizației. Acest proces asigură realizarea unui produs cantitativ și calitativ, la un anumit cost, într-o anumită perioadă de timp. Prin optimizarea acestor caracteristici se urmărește obținerea avantajului competițional pe piață. Principalele competențe ale procesului de producție se asociază cu următoarele atribute:



a. *Amplasarea geografică* - se urmărește optimizarea distanțelor față de furnizori și clienți, obținerea unor avantaje legate de promovare, distribuție și exploatarea eficientă a particularităților socio-culturale.

b. *Capacitatea de producție* - implică dimensionarea optimă a producției funcție de condițiile interne și cele de piață.

c. *Calitatea producției* - necesită determinarea cerințelor și preferințelor calitative ale consumatorilor și realizarea unor produse care să respecte în mod constant toate aceste caracteristici.

d. *Costurile de producție* - implică identificarea pe categorii a tuturor costurilor și studiul posibilităților de optimizare a acestora în concordanță cu calitatea produselor oferite pieței.

e. *Stocurile* - vizează necesitatea asigurării cantitative și calitative cu materii prime, materiale, componente, produse în curs de execuție sau produse finite și dirijarea optimă a fluxurilor corespunzătoare.

f. *Termenele de realizare* - se urmărește necesitatea livrării produselor la momentul oportun atât pentru producător, cât și pentru consumator.

Toate aceste atribute sunt conectate între ele prin legături de tip cauză-efect și fac obiectul a numeroase modele de cercetări operaționale ce urmăresc optimizarea proceselor productive.

2. Marketing

Marketingul este definit ca fiind “procesul planificării și realizării concepției, prețului, promovării și distribuirii ideilor, bunurilor și serviciilor, proces generator de schimburi care asigură satisfacerea obiectivelor indivizilor și organizațiilor.” [Asociația Americană de Marketing – 1985].

Competențele principale sunt legate de următoarele aspecte:

a. *Poziționarea pe piață* - se referă la individualizarea produsului pe piață, astfel încât acesta să poată fi perceput corect și distinct în comparație cu celelalte produse similare. Poziționarea pe piață a produselor este strâns legată de segmentarea pieței, proces de grupare a consumatorilor în grupuri cu cerințe și preferințe de consum similare.

b. *Definirea mixului de marketing* - implică descoperirea dozajului optim prin combinarea a patru elemente - produs, preț, promovare și plasament (cei “4 P”) - în vederea asigurării succesului pe piață.

c. *Identificarea momentului din ciclul de viață al produsului la un moment dat*, în vederea adaptării acțiunilor de marketing ale produselor la vârsta acestora.

3. Cercetare-dezvoltare

Cercetarea-dezvoltarea cuprinde un ansamblu de activități menite să creeze sau să îmbunătățească produse și tehnologii. Principalele competențe ale acestei funcții sunt denumite competențe tehnologice, deoarece sunt focalizate spre realizarea de noi tehnologii.



În cadrul competențelor tehnologice, distingem ca fiind de interes deosebit următoarele tipuri de activități:

a. *Selecția produsului și tehnologiei* - în concordanță cu elementele celorlalte funcții ale firmei și cu condițiile de piață.

b. *Proiectarea* - conceperea produsului, tehnologiei, echipamentului, a metodelor de muncă și a sistemelor de control. În cadrul acestei activități, factorul timp se constituie tot mai ferm ca un factor strategic decisiv, alături de calitatea proiectării.

c. *Alegerea momentului de înlocuire a unei tehnologii* - impune o decizie dificilă pentru că trebuie să optimizeze transferul de resurse de la o tehnologie matură către una nouă. Pentru fiecare produs în parte se pot trasa curbe efort/cheltuieli de cercetare - performanțe ale produsului, în vederea determinării corecte a momentului de înlocuire a tehnologiei [Pascarella, 1983].

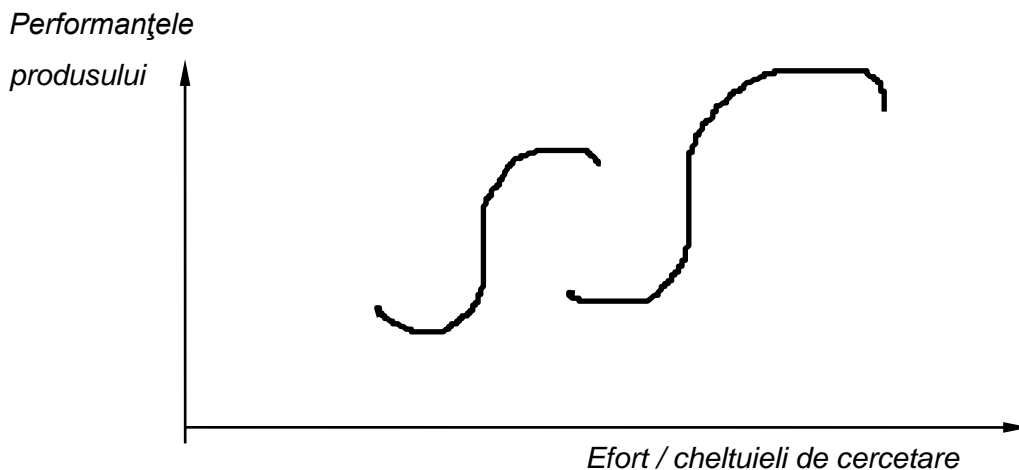


Fig. 2.5

d. *Controlul* - reprezintă o activitate continuă menită a asigura la ieșirea din cadrul procesului de producție a unor produse cu caracteristici corespunzătoare. Controlul trebuie să vizeze toate tipurile de activități și se desfășoară la nivelul tuturor verigilor ce alcătuiesc "lanțul valorii", conform principiilor TQM grupate în ISO 9000.

4. Personal

Funcția de personal este esențială în formularea și implementarea oricărei strategii, concentrându-se asupra resurselor umane, considerate ca fiind resursele cele mai importante ale organizației.

Managementul resurselor umane cuprinde următoarele activități de bază [Cole, G.A., 1993]:

- studiul contextului organizațional
- planificarea resurselor umane
- studiul condițiilor de angajare

- selecția și evaluarea personalului
- formarea și perfecționarea personalului
- studiul relațiilor de muncă
- evaluarea posturilor de lucru
- salarizarea

Din punct de vedere strategic, principalele competențe sunt asociate următoarelor activități:

a. *Selecția și evaluarea personalului* - vizează asigurarea resurselor umane corespunzător cu cerințele organizației.

b. *Evaluarea posturilor de lucru* - presupune ordonarea tuturor posturilor în ordinea importanței acestora la nivelul întregii organizații, în conformitate cu cerințele generale și specifice. Odată evaluate, posturile sunt ocupate de personalul corespunzător conform principiului "omul potrivit la locul potrivit" [Ken Mericle, Wisconsin, 1992].

c. *Mentenanța resurselor umane* - vizează procesele prin care se asigură menținerea capacității de muncă a angajatului titular de post de lucru.

d. *Salarizarea personalului* - urmărește proiectarea unui sistem de salarizare corespunzător cerințelor organizației și fiecărui angajat în parte, în strânsă legătură cu condițiile concrete ale pieței forței de muncă. Prin sistemul de salarizare trebuie să se asigure motivarea corespunzătoare a personalului angajat.

5. Finanțe

În cadrul organizației funcția financiară vizează colectarea, utilizarea și controlul resurselor bănești. Analiza economico-financiară oferă informațiile cele mai sintetice asupra stării și dinamicii organizației.

În cadrul acestei funcții, principalele competențe vizează următoarele activități:

a. *Colectarea resurselor financiare* - implică atât generarea internă de resurse financiare, cât și atragerea lor din exterior, de pe piața financiară.

b. *Utilizarea resurselor financiare* - reprezintă modul în care acestea sunt transformate în alte categorii de resurse. Transformările bani - resurse - bani sunt asociate unei multitudini de riscuri cărora organizația trebuie să le facă față; se consideră că, în general, există o dependență directă profit - risc.

c. *Controlul resurselor financiare* - implică organizarea unui compartiment financiar - contabil ce înregistrează toate operațiile economice sub formă valorică și reflectă eficiența gestionării capitalului organizației. Procesarea datelor contabile este un proces continuu însă, din punct de vedere strategic, prezintă interes reflectarea unor indicatori la anumite momente (lunar, trimestrial, anual).

6. Sistemul informațional

Abordarea sistemului informațional ca o expresie formalizată a unei funcții reprezintă o nouă tendință în domeniul organizațional. Această tendință se



manifestă, pe de o parte ca urmare a creșterii complexității proceselor la nivelul organizațiilor și, pe de altă parte, datorită utilizării din ce în ce mai frecvente a procesării electronice a informațiilor la costuri tot mai reduse.

Analiza competențelor aferente acestei noi funcții vizează următoarele elemente de bază:

a. *Calitatea informațiilor* - implicând calitatea, cantitatea și oportunitatea acestora, în corelație cu costurile implicate.

b. *Flexibilitatea* - vizând posibilitatea adaptării rapide a sistemului la multitudinea de situații practice care pot apare în vehicularea și prelucrarea informațiilor.

c. *Focalizarea atenției managerilor* asupra importanței organizării unui sistem informațional eficient la nivelul organizației.

2.2.3. Cultura organizațională

Cultura organizațională s-a cristalizat ca un concept specific al managementului în anii '80. Prima problemă ce s-a impus a fi soluționată a fost cea semantică. O definiție a culturii de organizație larg acceptată în momentul de față aparține profesorului olandez Geert Hofstede, care consideră că "esența culturii este programarea mentală colectivă. Ea este acea parte a condiționării noastre pe care noi o acceptăm împreună cu ceilalți membri ai națiunii, regiunii sau grupului nostru, dar nu cu componenții altor națiuni, regiuni sau grupuri". În urma cercetărilor de marketing social politic întreprinse prin intermediul unui număr de 116.000 de chestionare în filialele firmei I.B.M. din 64 de state ale lumii, Hofstede a identificat patru dimensiuni ale culturii:

1.- *individualism/colectivism* - prin care măsoară în special adeziunea individului la organizație.

2.- *distanța față de putere* - ce măsoară distanța ce se manifestă între membrii grupului în relațiile sociale și procesele decizionale.

3.- *evitarea incertitudinii* - prin care se analizează comportamentul indivizilor în fața incertitudinilor generate de viitor.

4.- *masculinitate/feminitate* - ia în considerare diferențele dintre modalitățile de motivare ale indivizilor având în vedere sistemele specifice de valori.

La aceste patru dimensiuni culturale, după 1990 Hofstede împreună cu profesorul canadian Michael Bond a mai adăugat una și anume, modalitatea de abordare a problemelor de bază ale organizației - pe termen scurt sau pe termen lung (confucianism).

Conform lui G.A. Cole [Sussex, 1993], cultura de organizație constituie sistemul complex de reguli, norme de conduită, conveniențe, valori și criterii de apreciere, considerate ca esențiale și, în același timp reprezentative pentru organizație, prin care se definesc direcțiile specifice de acțiune, maniera de atingere





a obiectivelor și modul de evaluare a performanțelor. Elementele constitutive ale culturii de organizație sunt, în principal:

- normele și criteriile specifice;
- scala de valori;
- climatul și comportamentul organizațional;
- stilul de conducere;
- procedurile specifice de acțiune;
- structura organizației;
- sistemul de comunicare dintre membrii acesteia.

Analizele privind cultura de organizație se centrează asupra originii și particularităților culturii, precum și asupra modului în care aceasta influențează comportamentele indivizilor în cadrul organizației.

2.2.4. Puterea în organizație

Studiile privind modul de formare și implementare a strategiilor au arătat că organizațiile trebuie gândite și în termeni politici, în sensul în care acestea ar putea fi subordonate scopurilor de satisfacere a nevoii de putere a acelor care le creează și le populează.

Puterea reprezintă capacitatea de a lua decizii care afectează organizația. Explicarea modului de exercitare a puterii implică următoarele moduri de abordare:

1. *Abordarea juridică* este abordarea tradițională, cu cea mai largă accepțiune, puterea fiind bazată pe proprietate, mandat și raport ierarhic. Practica managerială arată că acest tip de abordare nu este absolut, neexplicând anumite comportamente organizaționale. Ordinele pot fi impuse prin constrângere, dar pot fi făcute acceptabile și utilizând metode motivaționale.

2. *Abordarea psihologică* explică autoritatea prin ascendența unei persoane asupra celorlalți componenți ai grupului, bazată pe un anumit set de trăsături de personalitate. Autoritatea este de tip charismatic și diferă de la un tip de organizație la altul.

3. *Abordarea sociologică* analizează autoritatea prin prisma comunicării. Un individ deține autoritate în măsura în care poate influența comportamentul celorlalți indivizi ai grupului, influența inversă fiind ne semnificativă. În acest caz, autoritatea este acceptată și nu impusă ca în cazul abordării juridice [Fiedler, 1967].

Modul de exercitare a puterii și gradul de centralizare a autorității în organizație depinde în mod hotărâtor de dimensiunea “distanța față de putere” a culturii de organizație. Astfel, în organizațiile cu distanță mare față de putere, conducerea se exercită în mod autocrat și salariații, în mod paradoxal, tind să maximizeze distanța față de putere. La polul opus, în organizațiile caracterizate printr-o cultură cu distanță redusă față de putere, conducerea este de tip participativ, iar subordonații acționează în sensul amplificării democrației.



2.3. Relația mediu intern - mediu extern

Definirea celor două categorii de mediu - intern și extern, se face în mod complementar, în funcție de posibilitățile de influențare aflate la îndemâna organizației.

Diferențierea fiind relativă, apare necesitatea analizării situației strategice ca rezultat al acțiunii simultane a factorilor interni și externi. Cel mai cunoscut instrument de analiză este modelul SWOT. Denumirea modelului provine de la inițialele în limba engleză a cuvintelor **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities și **T**hreats.

Acest model presupune că organizația va aborda o strategie prin care să se alinieze aspectelor esențiale ale mediului, fiind cunoscut și sub denumirea de "alignment model" [Thompson și Strickland, 1987].

Strengths (forțe) - reprezintă acele competențe ce oferă organizației avantaje concurențiale pe piață. Manifestarea practică a acestor "puncte tari" este funcție de tipul organizației.

Weaknesses (slăbiciuni) - reprezintă competențele ce generează dezavantaje competiționale.

În cadrul fiecărei organizații apar combinații specifice de puncte tari și puncte slabe. Condiția succesului este identificarea și abordarea corectă a acestora.

Opportunities (oportunități) - reprezintă elementele de mediu extern ce pot aduce avantaje organizației.

Threats (amenințări) - reprezintă elementele de mediu extern ce pot aduce dezavantaje organizației.

În general oportunitățile sunt asociate apariției unor noi tehnologii, iar amenințările - creșterii nivelului concurențial (în sensul creșterii unei forțe ale modelului Porter).

Modelul SWOT utilizează pentru analiză două axe:

- axa factorilor interni SW
- axa factorilor externi OT

Combinația factorilor interni și externi generează 4 categorii de strategii și anume (fig. 2.6).

	S	W
	<p>Listă forțe</p> <p>1.-----</p> <p>2.-----</p> <p>3.-----</p>	<p>Listă slăbiciuni</p> <p>1.-----</p> <p>2.-----</p> <p>3.-----</p>
O	Strategii SO	Strategii WO
<p>Listă oportunități</p> <p>1.-----</p> <p>2.-----</p> <p>3.-----</p>	<ul style="list-style-type: none"> • tip max.- max. <p>se utilizează forțele pentru a profita de oportunități</p>	<ul style="list-style-type: none"> • tip min.- max. <p>se depășesc slăbiciunile folosind oportunitățile</p>
T	Strategii ST	Strategii WT
<p>Listă amenințări</p> <p>1.-----</p> <p>2.-----</p> <p>3.-----</p>	<ul style="list-style-type: none"> • tip max.- min. <p>se utilizează forțele pentru a evita amenințările</p>	<ul style="list-style-type: none"> • tip min.- min. <p>se minimizează slăbiciunile și se evită amenințările</p>

Fig. 2.6

Modelul SWOT poate fi utilizat în mod calitativ sau cantitativ. Abordarea calitativă presupune listarea principalilor factori ce se constituie ca forțe sau slăbiciuni, respectiv ca oportunități sau amenințări.

Abordarea cantitativă presupune acordarea unor ponderi, pe categorii, funcție de importanța relativă a acestora, agregarea lor și reprezentarea grafică utilizând conceptele pereche SW, respectiv OT.

Pentru eliminarea abordărilor subiective, se recomandă ca acest tip de analize să fie realizate de către firme de consultanță independente sau de către grupuri de analiză interactive sau nominale.

Un alt model de analiză, relativ simultan, îl reprezintă matricea SPACE - **S**trategic **P**osition and **A**ction **E**valuation [Rowe, Mason și Dickel, 1982]. Cele 2 axe ale modelului au următoarele semnificații:

- forța industriei;
- avantajul competițional al organizației;
- forța financiară a organizației;
- stabilirea mediului.

Abordarea este de tip cantitativ, iar modul de lucru este similar celui de la analiza SWOT. În cele 4 cadrane se evidențiază 4 categorii de strategii (fig. 2.7).

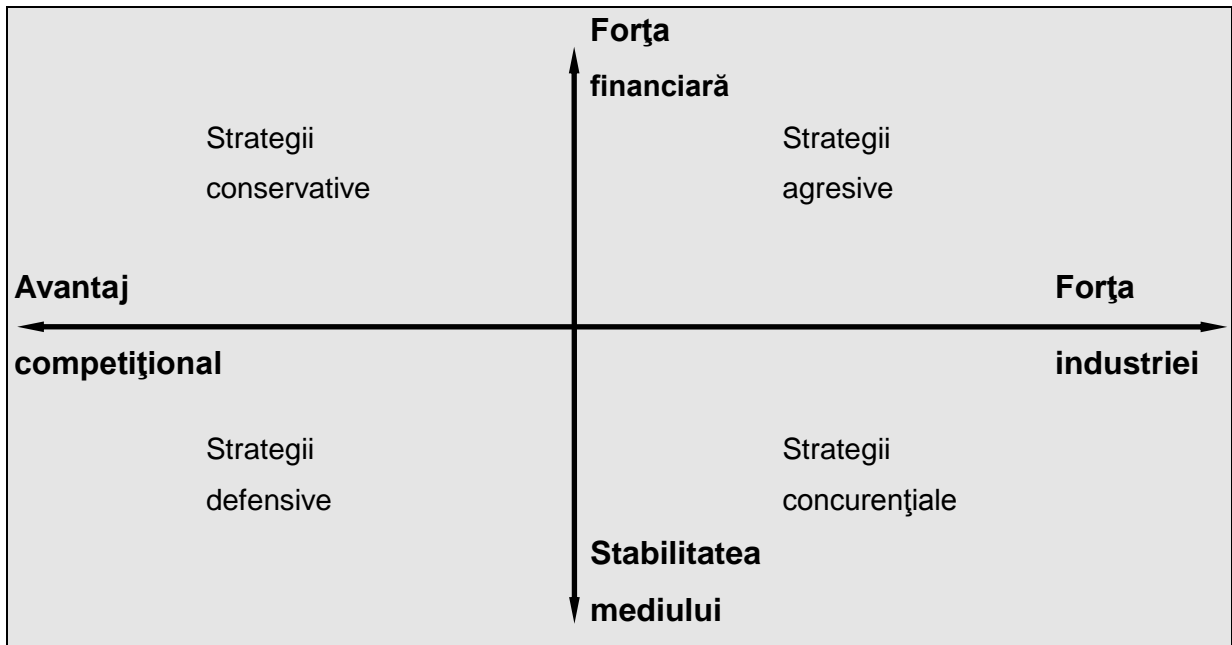


Fig. 2.7

Sursa: Rowe/Mason/Dickel, Strategic Management and Business Policy, McGraw Hill, 1982

Pentru ambele modele de analiză prezentate, rezultatele se interpretează ca recomandări și mai puțin ca soluții absolute, iar valoarea acestora crește dacă sunt prezentate relativ, raportate la concurență.

3. Misiunea și obiectivele firmei

3.1. Misiunea firmei

Misiunea poate fi definită ca expunerea publică a intereselor organizației, a rațiunii de a fi, în termeni de interese și nevoi ale consumatorilor, a modului în care acestea urmează a fi satisfăcute, a piețelor și a manierelor în care se vor realiza. [G.A. Cole, 1994].

Declararea misiunii fixează domeniul de interes al organizației și explică natura afacerii sale prin asocierea cu un produs, o tehnologie sau o necesitate specifică a consumatorului.

În anumite situații, firme puternice ca General Motors sunt identificate pe piață cu un singur element din cele expuse, în cazul de față - produsul, autovehicul; misiunea NASA în anul 1960 a fost să ajungă pe Lună. În cazul firmelor diversificate,



misiunea este exprimată în termeni vagi, apelându-se la o definiție largă a afacerii, subliniindu-se o caracteristică comună pentru un grup de industrii.

Misiunea trebuie să fie clară și specifică fiecărei organizații, respectând o serie de reguli și vizând aspecte legate de logică și stil [Glueck/Jauch, 1984]. Dintre acestea mai importante sunt următoarele:

- expunere realistă și mobilizatoare pentru toți membrii organizației;
- corelarea logică a tuturor componentelor misiunii;
- integrarea componentelor misiunii într-un tot unitar.

În ultimele trei decenii, în S.U.A. s-au publicat o serie de rezultate ale studiilor privind componentele misiunii organizației. Acestea vizau, în general, activitatea primelor 500 sau 1000 de firme. În 1987 studiul Pearce și David considera 6 elemente de referință:

- 1.- filosofie;
- 2.- imagine externă;
- 3.- autodefinire;
- 4.- câmp de acțiune;
- 5.- tehnologie;
- 6.- condiții de supraviețuire.

Profesorul american Fred David considera în 1989 că o declarație a misiunii organizației trebuie să cuprindă următoarele componente:

- 1.- Consumatorii;
- 2.- Piața;
- 3.- Produsele;
- 4.- Tehnologia;
- 5.- Preocupările pentru supraviețuire, creștere și profitabilitate;
- 6.- Filosofia;
- 7.- Domeniul geografic de acțiune;
- 8.- Autodefinirea;
- 9.- Preocupările pentru imaginea publică;
- 10.- Preocuparea pentru membrii organizației;

Calitatea enunțului misiunii se consideră a fi condiționată de modul în care se răspunde acestor cerințe, astfel încât organizația să fie diferențiată față de concurență.

Exprimarea misiunii evoluează în timp odată cu evoluția organizației. În general, se consideră că în evoluția misiunii se pot identifica patru faze.

1. *Misiunea neclară* - specifică organizațiilor mici, ai căror manageri sunt de obicei și inițiatorii lor. Aceștia sunt preocupați îndeosebi de continuitatea activității în vederea supraviețuirii și nu există experiența necesară și nici o motivație în expunerea clară a misiunii.

2. *Misiunea generală* - oferă o direcționare a activității prin fixarea unor criterii, însă rămâne relativ vagă.





3. *Misiunea specifică* - implică alegerea unor criterii ce vizează îndeplinirea unor obiective precise, astfel încât să fie satisfăcute așteptările celor interesați.

4. *Misiunea cu fixarea unor priorități* - prezintă gradul cel mai avansat de formalizare. Ierarhizarea criteriilor arată o structurare clară a sistemului de valori în cadrul organizației.

În cazul marilor societăți comerciale pe acțiuni, exprimarea clară a misiunii reprezintă o condiție esențială în obținerea suportului acționarilor și al investitorilor.

3.2. Obiectivele firmei

Obiectivele reprezintă intenții specifice exprimate pe termen scurt cu privire la diferitele unități operaționale ale organizației, stări viitoare posibile și dorite ale acestora. Deseori obiectivele sunt denumite "ținte" și reprezintă elemente cheie ale planurilor teoretice, fiind încorporate de obicei în cadrul unor planuri anuale [G.A. Cole, 1994].

Obiectivele pot fi clasificate după forma și tipul lor, dar și după mărimile în care se exprimă (financiare sau strategice). De asemenea, se face distincția între obiectivele oficiale, publice și cele operaționale, ce orientează activitatea firmei.

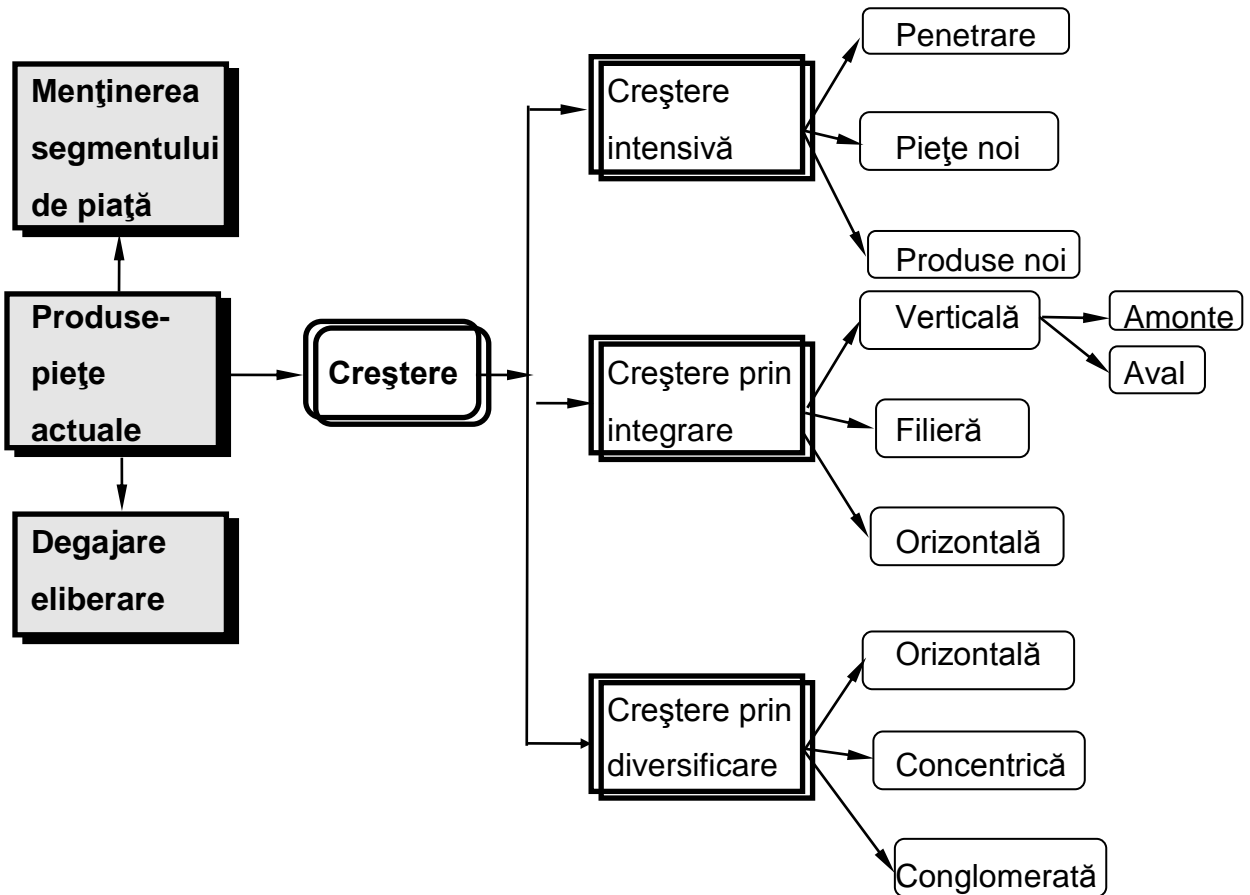
- Din punct de vedere al factorului timp, obiectivele pot fi ierarhizate astfel:
 - a) obiective strategice - pentru orizonturi strategice de peste 5 ani;
 - b) obiective tactice - pentru orizonturi strategice de peste 3 ani;
 - c) obiective operaționale - pentru orizonturi strategice de peste 1 an.
- Din punct de vedere al nivelului organizațional, obiectivele pot fi ierarhizate astfel:
 - a) obiective ale organizației;
 - b) obiective ale unităților strategice de afaceri;
 - c) obiective funcționale.

În figura 3.1. prezentăm schematic misiunile firmei [P. Dubois, A. Jolibert]



Misiunile firmei

Fig.3.1



În teoria managerială, se consideră că obiectivele trebuie să satisfacă următorul set de condiții:

- *măsurabilitate* - exprimate într-o formă care să permită cuantificarea performanțelor;
- *acceptabilitate* - conforme cu condițiile de mediu;
- *flexibilitate* - în vederea fructificării oportunităților și înfruntării amenințărilor;
- *claritate* - exprimate astfel încât să poată fi înțelese de către fiecare membru al organizației;
- *realism* - să poată fi îndeplinite în condiții normale de consum de resurse;
- *motivație* - să ofere o motivație membrilor organizației în atingerea obiectivelor.

3.3. Analiza alternativelor strategice

Pentru atingerea obiectivelor și îndeplinirii misiunii, fiecare organizație trebuie să analizeze alternativele strategice, în strânsă corelație cu condițiile de mediu. Aceste strategii pot să vizeze dezvoltarea, dar și menținerea sau chiar involuția pe piață.

3.3.1. Strategiile competitivității

În funcție de condițiile de mediu și de posibilitățile interne, firme va trebui să-și definească strategia ca un mix al următoarelor elemente (fig. 3.2)

Elemente \ Strategii	1. Dinamica pieței	2. Structura pieței	3. Schimbările pieței	4. Exigențele pieței	5. Nivelul competiției
a.	Strategia creșterii	Strategia nediferențiată	Strategia activă	Strategia exigenței ridicate	Strategia ofensivă
b.	Strategia menținerii	Strategia diferențiată	Strategia adaptivă	Strategia exigenței medii	Strategia defensivă
c.	Strategia restrângerii	Strategia concentrată	Strategia pasivă	Strategia exigenței reduse	

Fig. 3.2

Sursa: C. Florescu, Marketing

Indiferent de caracterul lor, ofensiv sau defensiv și de obiectivele vizate, menținerea sau modificarea cotei de piață, aceste strategii sunt denumite “strategiile competitivității”. Acestea pot fi împărțite în 2 mari grupe, funcție dacă prețul este sau nu luat în considerare:

- “price competitive strategy”;
- “non price competitive strategy”.

În teoria managementului strategic, majoritatea autorilor consideră că nu prețul trebuie să fie luat în considerare ca element esențial de atragere și convingere a consumatorilor, ci o serie de alte elemente specifice marketingului. Deoarece prin aceste elemente firma încearcă să-și diferențieze produsele pe piață, aceste strategii mai sunt cunoscute și sub denumirea de “strategii competitive ale diferențierii” [M.C. Demetrescu - Mecanisme decizionale în Marketing].

3.3.2 Modelul lui Igor Ansoff

În ipoteza în care strategia vizează dezvoltarea, aceasta se poate realiza:

- prin perfecționarea produselor actuale;
- prin identificarea a noi posibilități de ofertă.

Firma se poate orienta cu oferta:

- către piețele existente;
- către noi piețe.

Din combinația acestor 4 posibilități rezultă următorul model matriceal [I. Ansoff 1965]:

Piațe \ Produse		Produs existent	Produs nou
		Produs existent	Produs nou
Piațe	Piața actuală	Strategia de penetrare a pieței	Strategia dezvoltării de noi produse
	Piața nouă	Strategia dezvoltării de noi piețe	Strategia diversificării

Fig. 3.3.

Sursa: Ansoff, 1965, Corporate Strategy, McGraw Hill, p. 109

a) *Strategia de penetrare a pieței* - presupune îmbunătățirea poziției produselor existente oferite pieței actuale. În acest sens, organizația poate acționa pe două planuri:

- caută noi modalități de a convinge consumatorii să achiziționeze mai mult din oferta actuală;
- caută noi modalități de a produce mai eficient în vederea reducerii costurilor și prețurilor, pentru a dobândi mai mulți consumatori.

b) *Strategia dezvoltării de noi piețe* - necesită găsirea unor consumatori pentru produsele existente. Strategia se focalizează asupra oportunităților de piață și situația competitorilor și prezintă un risc sporit față de precedentă datorită necunoașterii pieței.

c) *Strategia dezvoltării de noi produse* - se adresează cumpărătorilor actuali, cărora li se oferă noi produse.

Produsele sunt noi pentru firmă și nu neapărat și pentru piață, însă riscul strategiei este dat de necunoașterea comportamentului de piață al acestor produse.

d) *Strategia diversificării* - este cea mai riscantă strategie și presupune oferta unor noi produse pe noi piețe.

Strategia poate cuprinde următoarele variante: diversificare orizontală, integrare verticală, diversificare concentrică sau diversificare conglomerată [Cole, 1994].

Această alternativă este adoptată de mari firme prin înghițirea unor firme mici cu profil diferit.

3.3.3. Modelul lui Michael Porter

Modelul strategiilor generice al lui Porter [1980] este cel mai cunoscut instrument teoretic al managementului strategic. El vizează 2 dimensiuni:

- avantajul competițional;
- scopul competițional.

Prin combinarea acestor 2 dimensiuni rezultă un model matriceal ce generează trei alternative strategice (fig. 3.4).

Avantaj competițional / Scop competițional	Cost scăzut	Diferențiere
Sarcină largă	1. Strategia de lider prin cost	2. Strategia diferențierii
Sarcină îngustă	3A. Strategia focalizării asupra costurilor	3B. Strategia focalizării asupra diferențierii

Sursa: Porter M.E. 1985, Competitive Advantage, The Free Press

1. *Strategia de lider prin cost* - presupune obținerea unui avantaj competitiv prin reducerea costurilor sub cele ale concurenților. La nivelul organizației, o astfel de strategie poate fi susținută prin integrarea verticală sau prin diversificarea concentrică, ce au ca efect o creștere a eficienței specifică economiei de scop și scară.

2. *Strategia diferențierii* - presupune obținerea unui avantaj competitiv prin crearea unui produs care, prin poziționarea sa, apare ca fiind unic pe piață, ceea ce justifică un preț superior concurenței.

Diferențierea produsului se realizează prin imaginea de marcă, prin calitatea sa, sau printr-o serie de servicii asociate.

3A. *Strategia focalizării asupra costurilor* - presupune concentrarea eforturilor asupra unui segment îngust de piață, produsele oferite fiind obținute în condiții de eficiență superioare concurenței, ceea ce presupune costuri și prețuri reduse.

3B. *Strategia focalizării asupra diferențierii* - presupune de asemenea concentrarea eforturilor asupra unui segment de piață, căruia i se adresează cu produse diferențiate în vederea eliminării concurenței.

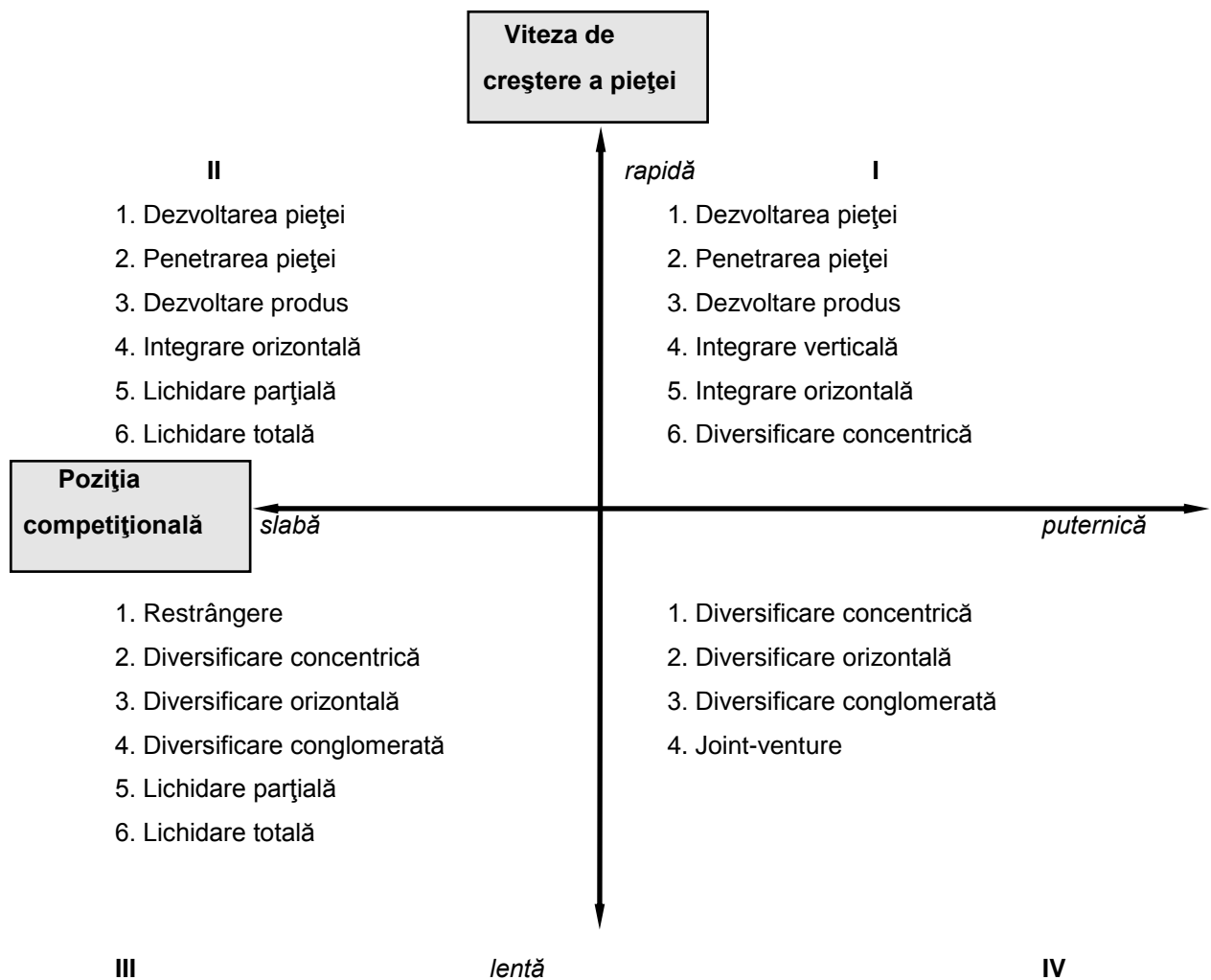
4. Implementarea strategiei prin managementul portofoliului de afaceri

Pentru alegerea alternativei strategice este necesar să se ia în considerare toți factorii ce pot influența direct sau indirect starea organizației. Punctul de plecare al oricărei analize îl constituie starea inițială a organizației, ceea ce duce la o limitare al numărului de alternative strategice.

În cele ce urmează vom prezenta o serie de modele matriceale utilizate în analiza portofoliului de afaceri, elaborate după anii '80, când s-a lansat o "modă" a analizelor strategice matriceale.

4.1. Matricea marilor strategii

Modelul matriceal al marilor strategii a fost dezvoltat de către F.R. David în 1989, plecând de la modelul de analiză S.W.O.T. Astfel, linia oportunități - amenințări a fost reconsiderată ca o axă a vitezei de creștere a pieței, iar linia forțe - slăbiciuni, ca o axă a poziției competiționale, conform următorului model (fig. 4.1):



- Organizațiile poziționate în *cadranul I* - se află în situația cea mai avantajoasă și pot aborda strategii expansioniste pe piețele actuale cu produse actuale.

- Organizațiile situate în *cadranul II* - se recomandă strategii intensive, iar pentru a-și compensa slăbiciunile, pot apela la integrarea orizontală; atunci când anumite afaceri nu pot fi susținute se recomandă o formă de lichidare, capitalul rezultat putând fi folosit pentru întărirea altor afaceri.

- Organizațiilor din *cadranul III* - li se recomandă modificarea rapidă în vederea supraviețuirii sau recuperarea capitalului printr-o formă de lichidare.

- În *cadranul IV* - sunt plasate organizațiile care, deși dispun de capacități strategice, se află în context nefavorabil. Se recomandă ca surplusul de capital să fie redirecționat spre afaceri pentru care condițiile de mediu sunt favorabile.

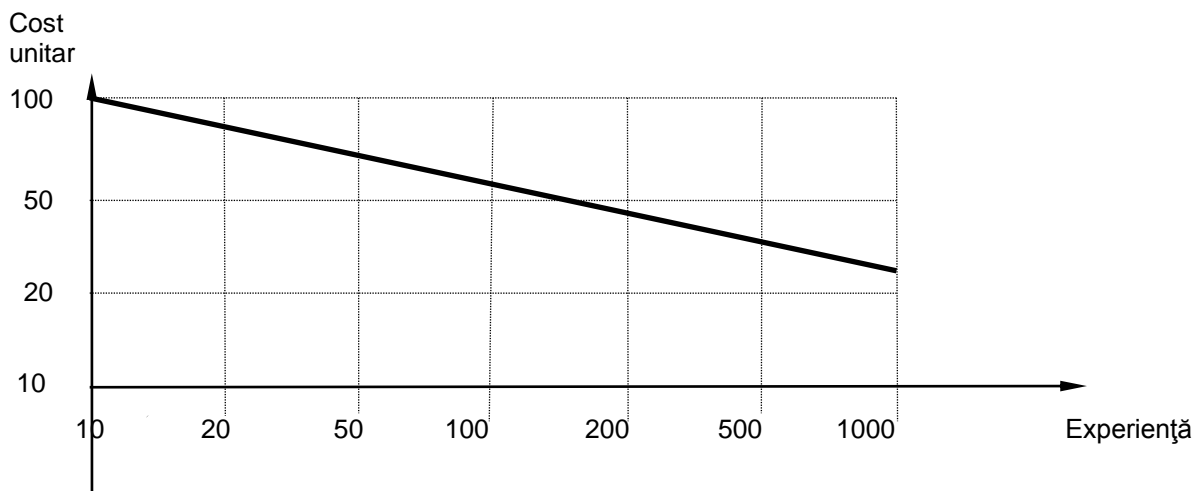
4.2. Matricea Boston Consulting Group (B.C.G.)

Cea mai cunoscută matrice utilizată în studiul portofoliului de produse a fost dezvoltată de firma de consultanță Boston Consulting Group (B.C.G.). Modelul de analiză ia în considerare 2 categorii:

a. efectul experienței

b. matricea segment de piață relativă/ creștere domeniu

a. Efectul experienței. Experiența este considerată ca o funcție a producției cumulate, rezultat al învățării și specializării, care se traduce printr-o scădere a costurilor. Reprezentarea grafică a experienței se prezintă de obicei în coordonate logaritmice sub forma unor curbe ce prezintă reducerea costurilor unitare odată, cu creșterea experienței (fig. 4.2).



$$\frac{C_t}{C_{t-1}} = \left(\frac{Q_t}{Q_{t-1}} \right)^{-b},$$

unde C_t, C_{t-1} sunt costurile la două momente succesive de timp, t și $t-1$;

Q_t, Q_{t-1} - experiența măsurată în două perioade succesive de timp;

b - constantă ce depinde de experiență.

Corelația puternică între cota de piață a firmei și rentabilitatea măsurată prin cash-flow se explică prin aceea că firma cu mai multă experiență produce cu costurile cele mai reduse, ceea ce-i permite să ocupe poziția dominantă pe piață.

b. Matricea segment de piață relativă/ creștere domeniu presupune pentru cele 2 concepte perechi următoarele relații de calcul:

$$R_p = \frac{V_t - V_{t-1}}{V_t}$$

$$C_{pr} = \frac{V_x}{V_t}$$

unde R_r este rata de creștere a pieței;

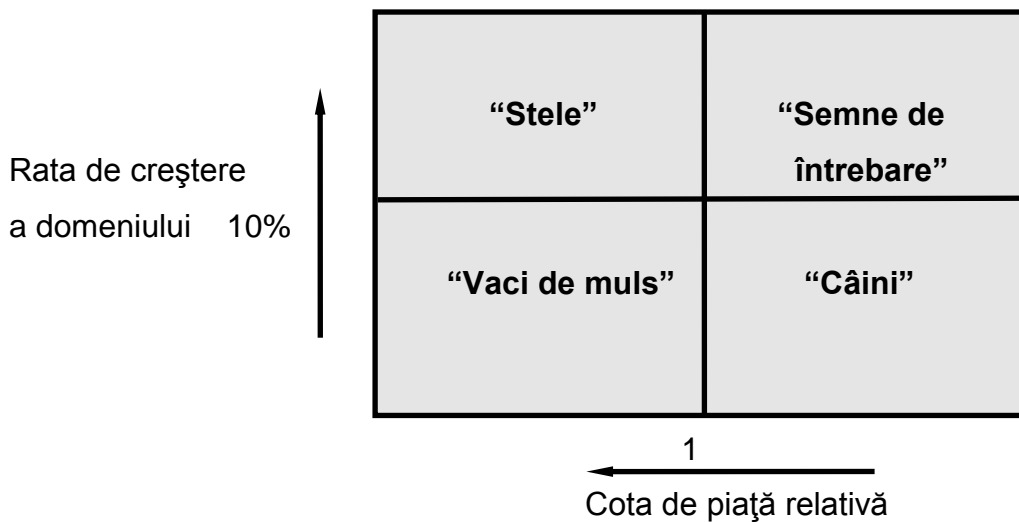
$V_{t,t-1}$ = vânzările măsurate în 2 perioade succesive de timp t și t-1;

C_{pr} = cota de piață relativă;

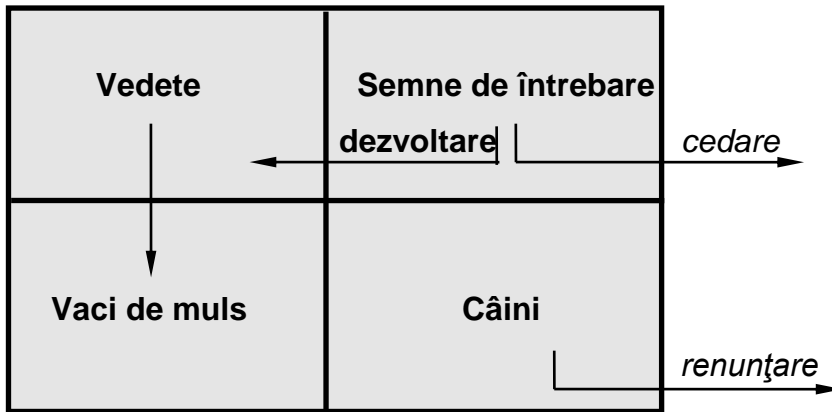
V_x = vânzările firmei x;

V_t = vânzările principalului concurent;

Matricea segment de piață relativă/ creștere domeniu



Recomandări strategice



Utilizarea de disponibil cash-flow

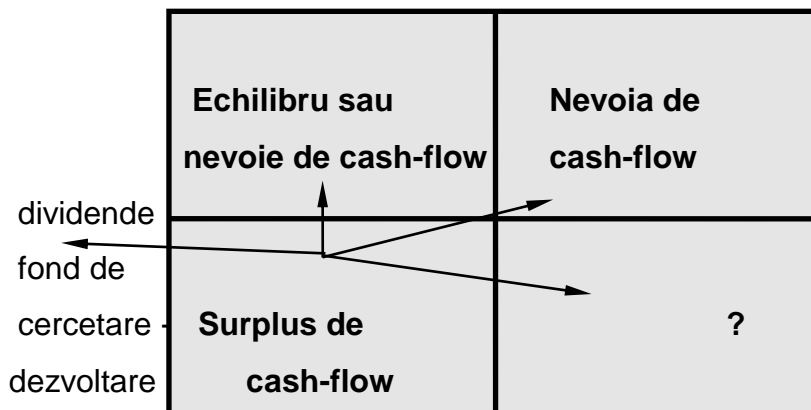


Fig. 4.3

Cele 4 cadrane ale matricei poziționează produsele astfel:

1. *Dileme* (question marks) - reprezintă produse pentru care segmentul de piață este scăzut, în condițiile în care creșterea domeniului este rapidă. Acestea necesită resurse financiare importante pentru investiții și oferă venituri reduse.
2. *Stele* (stars) - reprezintă produsele cu segmente de piață mare și domeniu cu creștere puternică. Necesită investiții pentru susținerea poziției competiționale, însă ele sunt produsele ce vor genera profit atunci când rata de creștere a domeniului se va reduce și nu vor mai fi necesare investiții. Pentru firmă ele reprezintă viitorul.



3. *Vaci de muls* (cash cows) - reprezintă produsele pentru care cota de piață este mai mare iar rata de creștere a domeniului este redusă. Acestea generează surplusuri financiare ce vor fi dirijate spre celelalte categorii de produse, după caz.

4. *Câini* (dogs) - cuprind produsele cu segment de piață scăzut, în domenii cu creștere redusă, sau în declin, care produc pierderi firmei.

O organizație de succes trebuie să aibă un portofoliu de produse echilibrat, care să conțină produse din toate cele 4 categorii.

O analogie interesantă putem realiza corelând modelul de analiză B.C.G. cu modelul ciclului de viață al produselor, conform figurii 4.4.



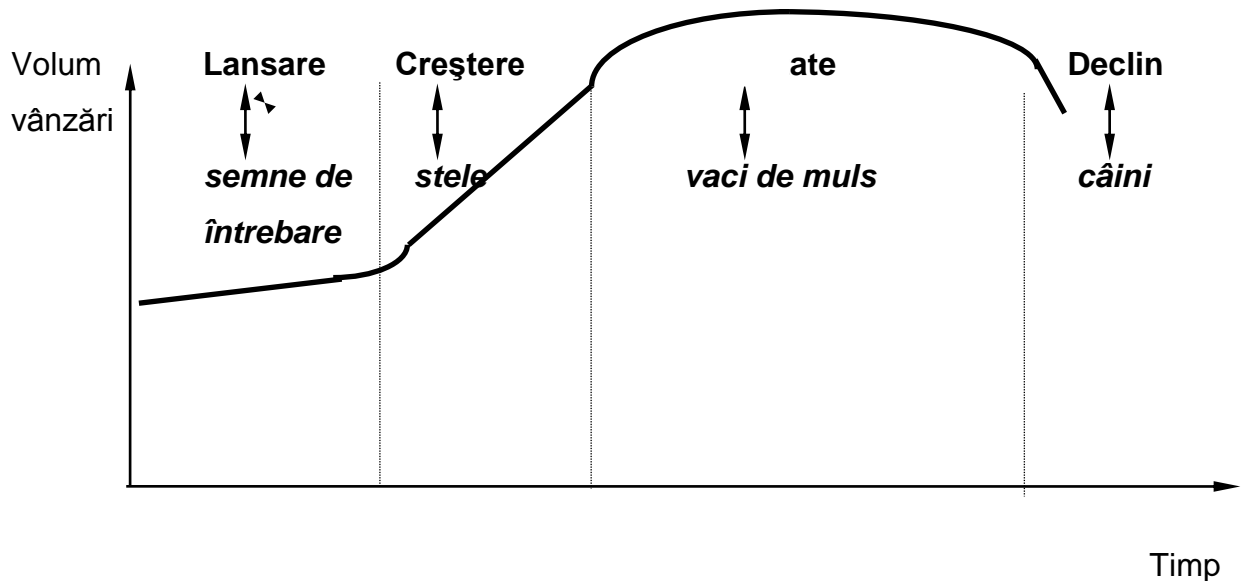


Fig. 4.4

Modelul matriceal B.C.G. poate servi următoarelor categorii de obiective:

1. Obținerea unui portofoliu echilibrat de produse.
2. Stabilirea tendințelor prin repetarea analizelor la anumite intervale de timp.
3. Evaluarea concurenței - prin întocmirea de matrici B.C.G. pentru fiecare concurent în parte pe o anumită piață.

Metoda este des utilizată având și avantajul că integrează două dimensiuni - finanțe și marketing - în stabilirea strategiei organizației.

Ulterior acestui model, firma B.C.G. a dezvoltat un alt model matriceal de tip 2x2, ce poate fi utilizat pentru analiza situației strategice similar cu modelul Porter.

Acest model utilizează următoarele 2 axe:

- mărimea avantajului competițional;
- numărul modalităților (surselor potențiale) avantajului competițional. (fig. 4.5)

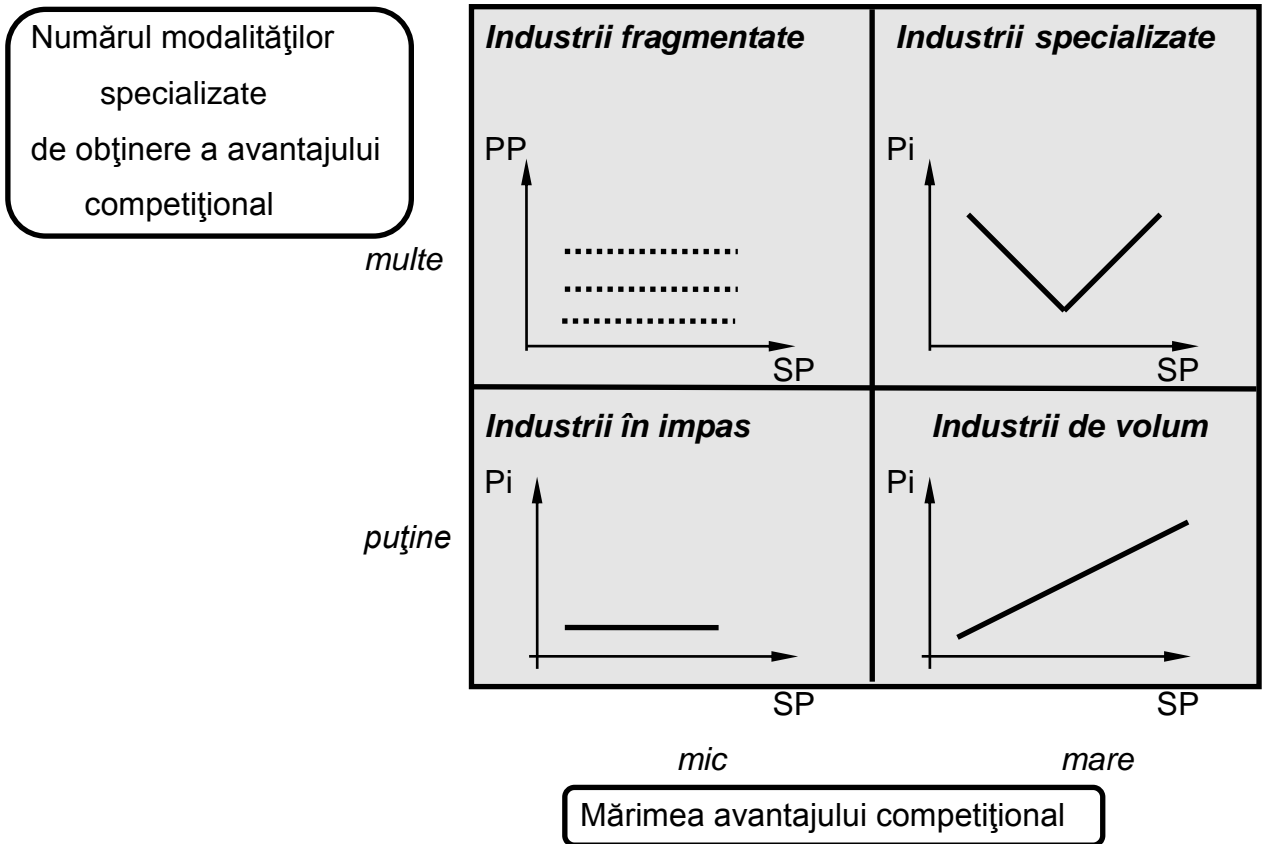


Fig. 4.5

unde: P = profitabilitatea (R.O.I. - return of investment)

SP = segment de piață.

Industriile fragmentate sunt caracterizate de existența a numeroase mijloace de a obține avantaje competiționale, însă aceste avantaje sunt mici. Strategia propusă este aceea de diferențiere, concomitent cu reducerea investițiilor și maximizarea profitabilității. Cazul tipic este cel al restaurantelor clasice.

Industriile specializate dispun de numeroase mijloace de obținere a avantajelor, acestea fiind consistente. Se recomandă strategii de reducere a costurilor pentru contracararea concurenței. Este cazul tipic al magazinelor specializate sau al restaurantelor tip “fast - food”.

Industriile de volum - sunt cele ce dețin avantaje competiționale mari obținute în condițiile unor modalități limitate, în special prin costuri reduse. Strategia de succes constă în creșterea volumului producției pentru a reduce costurile fixe și a valorifica experiența cumulată. Cazurile tipice sunt cele ale industriei electronice și autovehiculelor.

Industriile în impas sunt cele în care există un echilibru relativ de forțe între câțiva competitori de mărimi apropiate. Avantajele oferite sunt reduse, ca și

posibilitățile de obținere a acestora. Strategia recomandată este aceea a restrângerii și lichidării la momentul oportun.

Acest al doilea model de analiză furnizat de B.C.G. oferă o nouă perspectivă ce utilizează clasificări moderne ale industriilor pe baza profitabilității lor și structurii competiționale.

4.3 Matricea General Electric - McKinsey

Modelul matriceal propus de B.C.G. a fost dezvoltat și îmbunătățit de către firma General Electric în colaborare cu firma de consultanță McKinsey. S-a elaborat astfel o matrice de tip 3×3 ce ține seama de un număr sporit de factori de mediu.

Matricea utilizează următoarele 2 dimensiuni:

- atractivitatea pieței;
- poziția competițională. (figura 4.6)

Atractivitatea pieței Poziția competițională	puternică	medie	slabă
	puternică	investiție	creștere selectivă
medie	creștere selectivă	crește sau renunță	recoltare
slabă	crește sau renunță	recoltare	lichidare parțială

Fig. 4.6

Poziția competițională a firmei se determină prin identificarea unui număr de factori cheie ponderați în funcție de importanța acestora, în urma agregării acestora calculându-se un scor total. În mod similar se procedează și pentru determinarea atractivității pieței.

Numărul de factori este variabil (15 ÷ 20) în funcție de experiența utilizatorului. (Nu se recomandă utilizarea unui număr prea mare de factori deoarece aceștia se vor autocorela).

În colțul din stânga - sus se plasează afacerile de succes, în dreapta - jos aflându-se cele aflate în impas.

Analogia cu matricea B.C.G. se poate realiza astfel: (figura 4.7)

Atractivitatea pieței Poziția competițională	puternică	medie	slabă
	puternică	“stele”	“semne de întrebare”
medie			
slabă	“vacii de muls”		“câini”

Fig. 4.7

4.4. Matricea Royal Dutch - Shell

În Europa se utilizează o variantă a matricei General Electric - McKinsey, cunoscută sub denumirea de “matrice de direcționare a politicilor” sau matricea Royal Dutch - Shell, după numele firmei care a dezvoltat-o. În esență, dimensiunile și recomandările strategice sunt prezentate în figura 4.8:

Perspectivele pieței Competitivitatea	reduse	medii	mari
	redusă	lichidare parțială	retragere treptată
medie	refacere treptată	captivitate creștere	“încercare grea”
puternică	generare de venituri	creștere lider	lider

Fig. 4.8

4.5. Matricea Arthur D. Little (A.D.L.)

Firma de consultanță Arthur D. Little propune pentru analiza strategică o matrice cu următoarele 2 dimensiuni:

- gradul de maturitate a activității;
- poziția competițională. (figura 4.9)

maturitatea activității poziția competițională	Demaraj	Creștere	Maturitate	Declin
Dominantă	-creștere rapidă -desprindere	-creștere rapidă -lider prin costuri -înnoire -apărarea poziției	-apărarea poziției -creștere rapidă -lider prin costuri -înnoire	-apărarea poziției -focalizare -înnoire
Puternică	-desprindere -diferențiere -creștere rapidă	-creștere rapidă -urmărire -lider prin costuri -diferențiere	-lider prin costuri -înnoire -focalizare -diferențiere -creștere	-găsirea nișei -păstrarea nișei -menținere -creștere -fructificare
Favorabilă	-desprindere -diferențiere -focalizare -creștere rapidă	-diferențiere -focalizare -urmărire -creștere	-fructificare -menținere -găsirea nișei -păstrarea nișei -înnoire -redresare -diferențiere -focalizare -creștere	-restrângere -redresare
Nefavorabilă	-desprindere -creștere -focalizare	-fructificare -urmărire -găsește nișa -păstrează nișa -menținere -redresare -focalizare -creștere	-fructificare -găsește nișa -redresare -restrângere	-lichidare parțială -restrângere
Slabă	-găsește nișa -urmărire -creștere	-redresare -restrângere	-retragere -lichidarea parțială	-retragere

Fig. 4.9

Deși matricea A.D.L. ia în considerare 20 de situații, ea are dezavantajul complexității date de natura multidimensională a analizei.

4.6. Portofolii senile și portofolii juvenile

La un moment dat, firma se poate confrunta cu portofolii puternic dezechilibrate. Analiza celor două extreme – portofolii senile și portofolii juvenile – oferă informații importante privind posibilitățile de reechilibrare. În exemplele următoare sunt reprezentate asemenea situații:

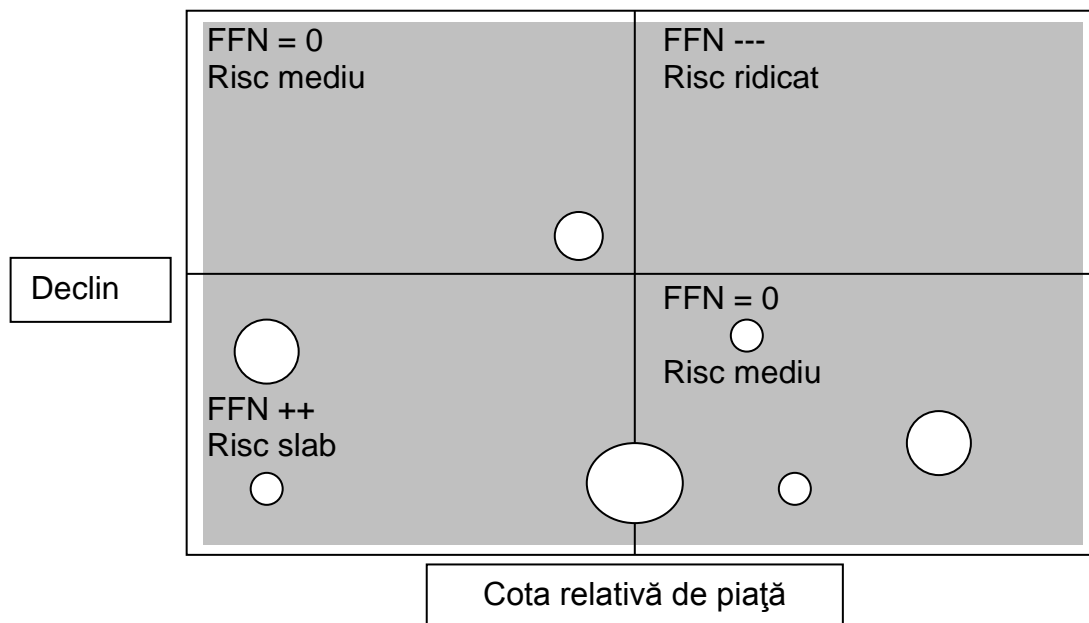


Fig. 4.10.

Indicatori de echilibrare

- Gradul maturității – declin
- Poziția convențională – medie
- Fluxul de fonduri net (FFN) – pozitiv
- Risc – mediu / slab

Portofoliul senil prezentat în fig. 4.10 este caracteristic unei firme cu tradiție, care a cunoscut modelul său de glorie dar a îmbătrânit odată cu activitățile sale. Problema principală aici este de a se reinnoi activitățile, prin mijloace interne (cercetare, inovație), sau externe (cumpărări, licențe, asocieri).

Cealaltă extremă vizează firmele tinere care își bazează activitatea pe o tehnologie nouă structurată pe segmente strategice distincte, situate în faze de demaraj și expansiune. (Fig. 4.11)

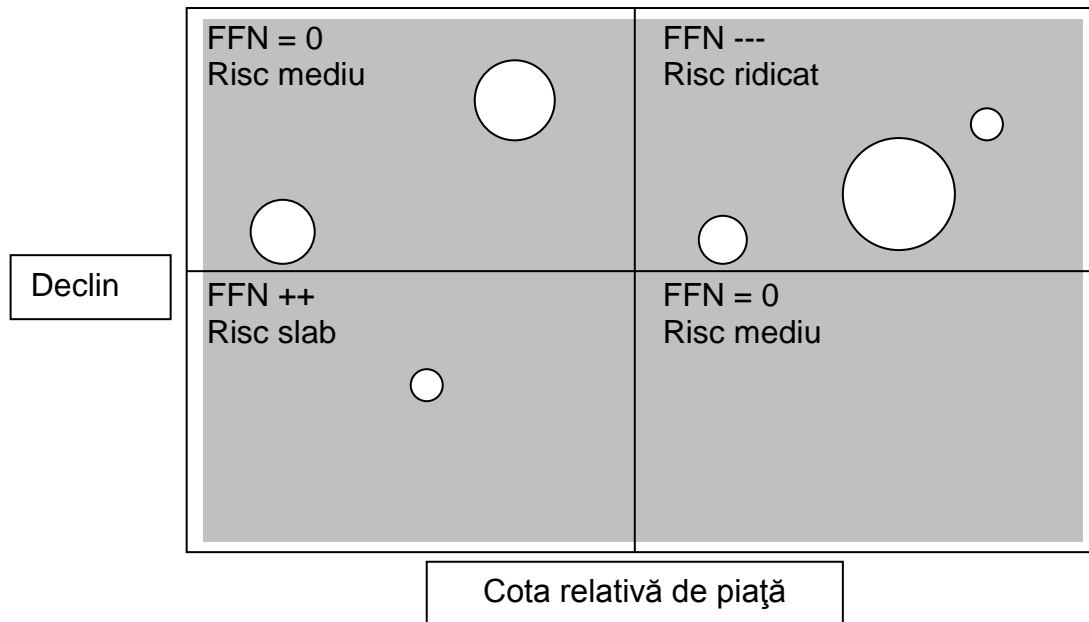


Fig. 4.11.

Indicatori de echilibrare

- Gradul maturității – expansiune
- Poziția convențională – medie
- Fluxul de fonduri net (FFN) –negativ
- Risc – mediu / puternic

Un asemenea portofoliu de produse este mult mai periculos decât cel senil deoarece firma riscă, iar problemele financiare sunt primordiale.

În această situație se recomandă două soluții:

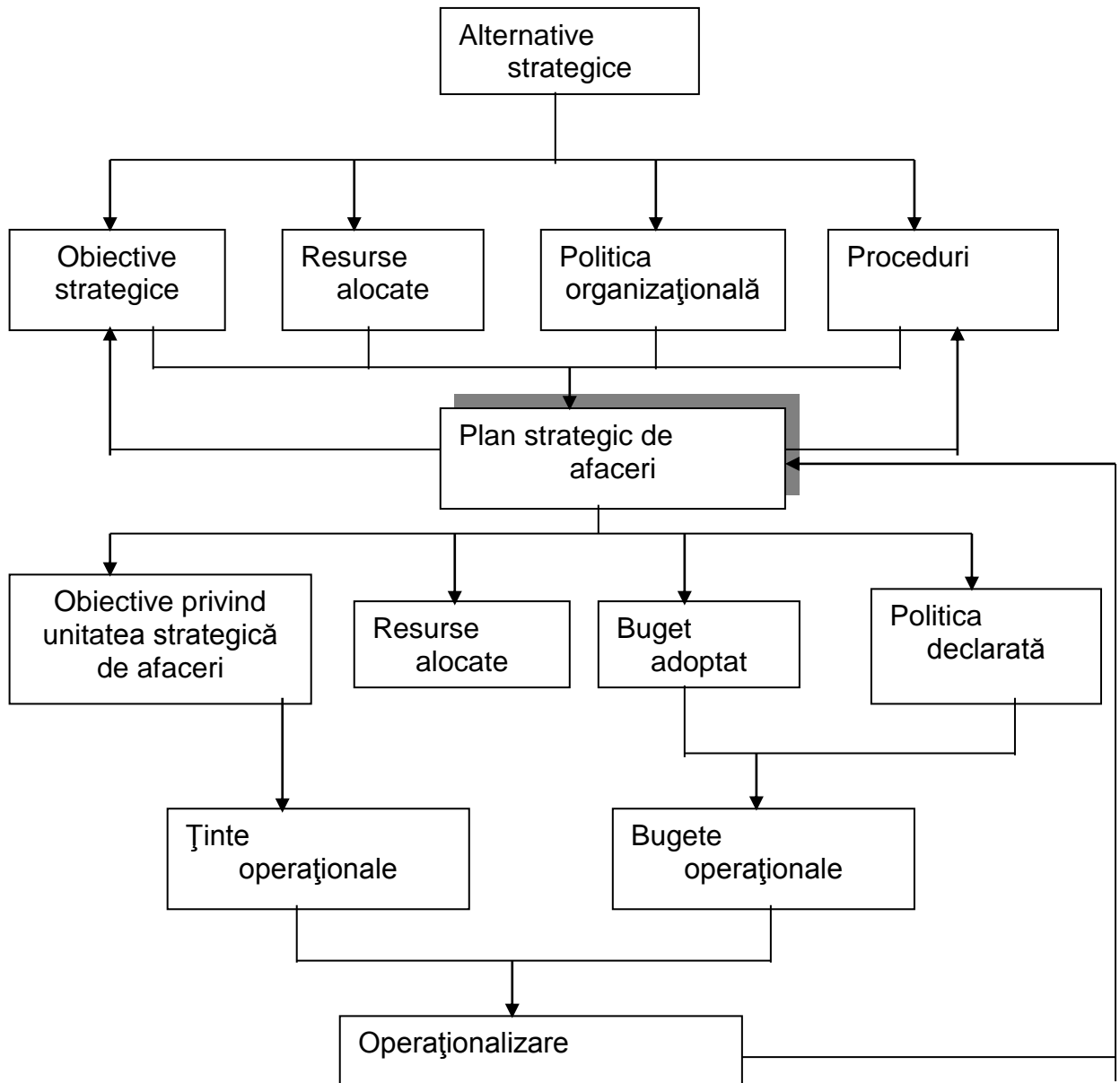
1. Asocierea (fuziunea, absorbția) cu o firmă care dispune de capacitate de finanțare excedentară;
2. Firma se va decide asupra produselor viabile, le va ceda pe celelalte și va investi în acestea, așteptând apoi îmbătrânirea naturală a activităților sale.

5. Evaluarea și controlul strategiei

5.1. Tipologia controlului

Evaluarea și controlul reprezintă faza finală de implementare a oricărei strategii.

Evaluarea performanțelor strategice vizează în primul rând modul în care au fost atinse obiectivele prestabilite. Metodele de evaluare sunt diverse și surprind atât aspectul calitativ cât și cel cantitativ al performanțelor și pot fi schematizate conform fig 5.1.



În această figură sunt evidențiate principalele elemente asupra cărora o organizație se focalizează în procesul de măsurare a performanțelor strategice, în centru atenției fiind planul strategic de afaceri.

Tipologia metodelor de control se bazează pe diferite elemente ce țin de natura mărimilor ce urmează a fi măsurate.

În funcție de nivelurile strategice ale organizației, se disting 3 tipuri de control:

- *strategic* - urmărește echilibrul diferitelor activități, afaceri sau tendințe la nivel de organizație (<5 ani);
- *tactic* - focalizat asupra mediului competițional (\cong 3 ani);
- *operațional* - la nivel funcțional - urmărește îmbunătățirea structurii competențelor distinctive (<1 an).

Considerând organizația ca un sistem cibernetic deschis, apare necesitatea raportării la anumite standarde. Se pot utiliza astfel, 3 tipuri de control:

- *feedback*;
- *feed forward*;
- *operativ*.

Controlul de tip feedback constă în colectarea, prelucrarea și interpretarea unor informații despre o activitate trecută, în scopul îmbunătățirii desfășurării viitoare a acesteia. Datorită caracterului post - factum al acestuia și caracterului repetitiv al activității, se recomandă a fi utilizat pentru strategiile de tip emergent și pentru faza de implementare. Se testează calitatea și validitatea obiectivelor și standardelor, iar dacă acestea se dovedesc necorespunzătoare, este necesară revenirea în fazele anterioare ale procesului strategic.

Controlul de tip feed forward constă în anticiparea problemelor și găsirea de soluții preventive. Acest tip de control necesită o gândire pe termen lung și corelarea corespunzătoare a activității departamentelor funcționale.

Controlul operativ constă în monitorizarea și corecția proceselor în timp real printr-un mecanism reglat pentru un răspuns rapid. Acest tip de control este operațional, fără a-l putea asocia procesului strategic.

Fiecare organizație își concepe propriul mix al acestor tipuri de control și îl modifică funcție de evoluția proprie și a factorilor de mediu.

5.2. Modelul PIMS

Modelul **Profit Impact of Market Strategy** (PIMS) reprezintă o bază de date utilizată ca instrument de evaluare empirică a performanțelor asociate unei strategii.

Modelul a fost inițiat în anul 1970 de către Institutul de Planificare Strategică din Boston și a fost dezvoltat de către R. Buzzell și B. Gale în 1987. Analizele își propun să explice diferențele de profitabilitate ce apar între diferitele domenii de activitate și să găsească legătura între mărimea profitabilității și factorii de mediu.



Abordarea PIMS caută să evidențieze un set de principii călăuzitoare, pornind de la experiența colectivă a unui eșantion diversificat de firme. Incepând din anul 1972 a fost compilată și analizată o bază de date cuprinzând peste 450 de firme cu mai mult de 2800 unități strategice de afaceri. Analiza statistică și modelarea pe calculator a acestei baze de date oferă firmelor incluse în program o serie de principii de îndrumare strategică bazate pe suma experiențelor rezultate din mai multe situații strategice diferite, apărute în diferite sectoare economice.

Studiul s-a efectuat pe baza elementelor cuantificabile ale strategiei, iar performanța a fost evaluată cu ajutorul a 2 factori:

- coeficientul de rentabilitate a investițiilor;
- coeficientul rentabilității comerciale.

Analiza corelațiilor evidențiază valabilitatea regulii 70/30 - 70% din variația rentabilității se datorează variației unui număr de 30 de factori de mediu.

Variația de 70% a profitabilității la nivelul eșantionului studiat se datorează influenței a trei seturi de factori:

1. poziția concurențială a firmei, care cuprinde cota de piață și calitatea relativă a produselor;
2. structura de producție - cuprinde gradul de intensitate a activității de investiții și mărimea productivității;
3. atractivitatea relativă a ratei de creștere a pieței și caracteristicile clientelei.

Baza de date PIMS acoperă o multitudine de ramuri economice, produse, piețe și regiuni geografice. Cele mai multe dintre ele sunt localizate în America de Nord, iar aproximativ 600 din cele 2800 de firme cuprinse în prezent se află în Marea Britanie, Europa și alte țări din întreaga lume.

Buzzell și Gale au stabilit 6 principii ce evidențiază legătura strategie - performanță:

1. Cel mai important factor de influență a profitabilității îl reprezintă calitatea produsului comparativ cu concurența;
2. Cota de piață este corelată puternic cu profitabilitatea;
3. O intensitate înaltă a investițiilor afectează profitabilitatea;
4. Referitor la matricea B.C.G., mulți "câini" și multe "semne de întrebare" generează numerar și multe "vacii de muls" nu!
5. Integrarea verticală este o strategie profitabilă doar pentru anumite afaceri;
6. Majoritatea factorilor strategici ce influențează hotărâtor coeficientul de rentabilitate a investițiilor influențează, de asemenea, valoarea acțiunilor pe termen lung.

În tabelul următor sunt prezentate câteva dintre concluziile analizei PIMS, care utilizează un set de prezumpții empirice pentru utilizarea modelelor "atractivitate - poziție competitivă". [Buzzell și Gale, 1987, cap. 5-10]



Tabelul 5.1. Tabel Concluziile analizei PIMS

Atractivitatea mediului: ramură de activitate - piață
<ul style="list-style-type: none">• Cota de piață cea mai profitabilă este în ramurile cu integrare pe verticală;• Cheltuielile pentru cercetare-dezvoltare sunt profitabile în cel mai înalt grad pe piețe mature, cu creștere lentă;• gama de produse limitată este mai puțin profitabilă în etapele de început sau mijloc ale ciclului de viață decât la maturitate;• Utilizarea capacității este foarte importantă atunci când intensitatea activității de investiții (investiție/valoarea adăugată) atinge un nivel ridicat;• Un nivel ridicat al cotei relative de piață (>75%) îmbunătățește fluxul de numerar; o rată de creștere ridicată (>7%) îl reduce..
Poziția competitivă
<ul style="list-style-type: none">• cotă relativă de piață mare (>62%) și o intensitate mică a investițiilor (<80%) generează capital;• cotă mică (<26%) și o intensitate mare a investițiilor (>120%) duce la utilizarea completă a lichidităților;• Cheltuielile de cercetare-dezvoltare în volum mare (>37% din vânzări) reduc rentabilitatea investiției atunci când cota de piață este mică (<26%);• Cheltuielile mari de marketing (>11%) din vânzări reduc rentabilitatea investiției atunci când cota de piață este mică;• Cheltuielile mari de cercetare-dezvoltare și marketing reduc rentabilitatea investiției..
Structura capitalului
<ul style="list-style-type: none">• creștere mică sau medie a ramurii economice (<9%), conjugată cu o intensitate investițională mică (<80%), asigură disponibilități de numerar; rata înaltă de creștere (>9%) și o intensitate investițională mare (>120%) duc la epuizarea lichidității;• Un nivel scăzut al introducerii de noi produse și o intensitate investițională mică (<80%) generează disponibilități de numerar;• Intensitatea mare a activității de investiții și a celei de marketing (>11%) duce la epuizarea lichidității;• Fructificarea în condiții de intensitate investițională mică sporește gradul de lichiditate;• Sporirea cotei de piață în condiții de intensitate investițională mare necesită consum de numerar.

Sursa: Brownlie și Bart , 1985

Modelul PIMS are totuși o utilitate limitată datorită faptului că, fiind recent consacrat, nu a permis surprinderea evoluției industriilor pe termen lung. În plus, neglijează variabilele interne, deși acestea au o importanță deosebită asupra performanței.

5.3. Benchmarking-ul

Benchmarking-ul este un proces anticipativ, îndreptat spre remodelarea activităților într-o manieră structurală, în vederea sporirii eficienței organizației.

Esența Benchmarking-ului constă în evaluarea permanentă și corectă a conjuncturii externe organizației, în scopul creșterii probabilității de succes a eforturilor proprii.

Metoda a fost elaborată de către firma XEROX - care i-a dat și numele; în Franța mai este cunoscută și sub denumirea de “reperaj strategic”.

În ceea ce privește mediul extern al organizației, acesta este descris de un anumit număr de factori cheie; evoluția în timp este dată fie de modificarea ponderii acestora, fie de modificarea numărului lor.

Benchmarking-ul constă în analizarea performanțelor factorilor cheie ai succesului și asocierea unei baze de comparație care să permită optimizarea activității prin parcurgerea următoarelor etape:

1. Identificarea factorilor cheie, în cadrul a cinci mari categorii:
 - poziția pe piață;
 - costurile asociate diferitelor funcții ale organizației;
 - imaginea și poziția comercială;
 - competențele tehnice și tehnologice;
 - performanțele financiare.
2. Identificarea firmelor etalon - în raport cu fiecare factor cheie - nu neapărat din domeniul de activitate al organizației.
3. Colectarea și prelucrarea datelor.
4. Determinarea abaterii nivelului de performanță actual și definirea nivelului de performanță dorit.
5. Definirea obiectivelor și planurilor de acțiune. În această etapă se întocmește un tablou de bord ce cuprinde:
 - factori cheie - exprimați printr-unul sau mai mulți indicatori relevanți;
 - elemente obiectiv;
 - elemente etalon.

Prezentăm în continuare o schemă de derulare a benchmarking-ului: (figura 5.2.)

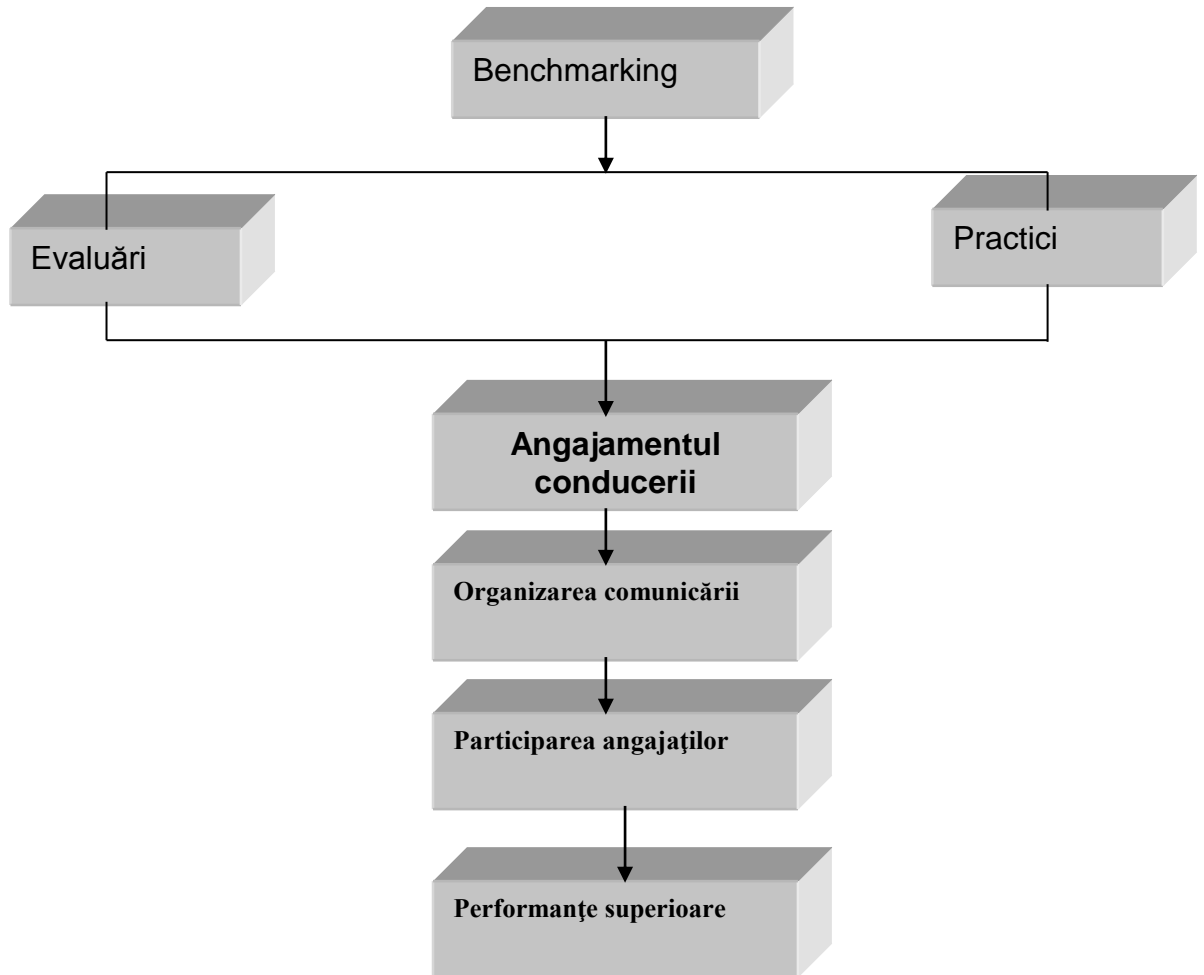


Fig. 5.2

5.4. Analiza coeficienților financiari

O imagine asupra efectelor implementării unei strategii o oferă coeficienții financiari. Cei mai mulți dintre aceștia sunt prezenți în tabelul 5.2:

Coeficient	Relația de calcul	Semnificația
------------	-------------------	--------------

I. Coeficienți de lichiditate	<u>Active curente</u>	măsoară posibilitatea de plată a datoriilor pe termen scurt din activele curente
1. Coeficientul de lichiditate	Obligații curente	
2. Coeficientul de trezorerie	<u>Active curente - Stocuri</u> Obligații curente	măsoară posibilitatea de plată a datoriilor pe termen scurt din activele disponibile realizabile imediat
3. Coeficientul de lichiditate rapidă	<u>Numerar+Echivalent numerar</u> Obligații curente	măsoară posibilitatea de plată a datoriilor pe termen scurt din numerarul disponibil în casă, bancă sau din titluri de plasament
II. Coeficienți de profitabilitate	<u>Profit net</u>	măsoară profitul net generat de o unitate monetară de vânzări
Coeficientul marjei nete (rata rentabilității comerciale)	Vânzări	
2. Coeficientul rentabilității investițiilor	<u>Profit net</u> Total active	măsoară eficiența utilizării tuturor activelor
3. Coeficientul rentabilității capitalului	<u>Profit net</u> Capital	măsoară rentabilitatea capitalului investit
4. Câștigul pe acțiune	<u>Profit net - Dividende</u> Număr mediu acțiuni	măsoară câștigul net pentru fiecare unitate monetară investită în acțiuni
III. Coeficienți de activitate	<u>Vânzări</u>	măsoară numărul de rotații a stocurilor într-o perioadă dată
1. Coeficientul de rotație a stocurilor	Stocuri	
2. Coeficientul de rotație a creditelor	<u>Total vânzări pe credit</u> Creanțe de rambursat	măsoară numărul de rotații a creditelor într-o perioadă dată
IV. Coeficienți de solvabilitate	<u>Datorie totală</u>	măsoară posibilitatea de rambursare a datoriilor totale
1. Coeficientul de siguranță (solvabilitate generală)	Total active	
2. Coeficientul de autonomie financiară	<u>Datorii curente</u> Capital propriu	măsoară posibilitatea de rambursare a datoriilor pe baza capitalului firmei

În cadrul analizelor economico - financiare se calculează un set de coeficienți relevanți, de regulă surprinși în dinamica lor pe o perioadă de 5 ani (uzual).

Pe baza coeficienților financiari se pot calcula și mărimi agregate. Între acestea “valoarea Z” - fundamentată de E.I. Altman este frecvent utilizată în S.U.A. pentru a previziona poziția financiară a unei firme.

$$Z = 1,2 \cdot x_1 + 1,4 \cdot x_2 + 3,3 \cdot x_3 + 0,6 \cdot x_4 + 1,0 \cdot x_5 \quad \text{unde:}$$

x_1 = capital de lucru / active totale;

x_2 = profit reinvestit / active totale;

x_3 = profit brut / active totale;

x_4 = valoarea la bursă a acțiunilor / valoarea contabilă a datoriilor totale;

x_5 = vânzare / active totale.

Previziunea poziției financiare funcție de valorile lui “z” este prezentată în tabelul 5.2.

Valoarea Z	Previziune
> 1,81	Dificultăți financiare serioase
1,81 - 2,99	Firma este un “semn de întrebare” în viziunea B.C.G.
< 2,99	Poziție financiară solidă

5.5. Utilizarea centrelor de responsabilitate

Controlul indicatorilor economico - financiare de performanță este facilitat de divizarea organizației în unități cu bugete distincte, numite “centre de responsabilitate”.

În practică se întâlnesc mai multe tipuri de centre de responsabilitate.

1. *Centre de cheltuieli (costuri)* - sunt unități care generează cheltuieli și contribuie doar indirect la realizarea de venituri (ex: administrație, cercetare - dezvoltare, etc.).

2. *Centre de venituri* - sunt unități în care se înregistrează veniturile firmei, costurile asociate acestor venituri fiind specifice altor unități (ex: compartimentele de vânzări).

3. *Centre de costuri standard* - sunt unități pentru care se calculează costurile corespunzătoare fiecărei operații (ex: compartimentele productive).

4. *Centre de profit* - sunt unități pentru care se pot evidenția clar veniturile și cheltuielile, respectiv diferența dintre acestea, printr-un control asupra resurselor cheltuite și produselor realizate (ex: diviziile specializate pe produs).

5. *Centre de investiții* - sunt unitățile pentru care performanța se apreciază prin prisma raportului (diferenței) dintre veniturile realizate și investițiile necesare obținerii acestor venituri.



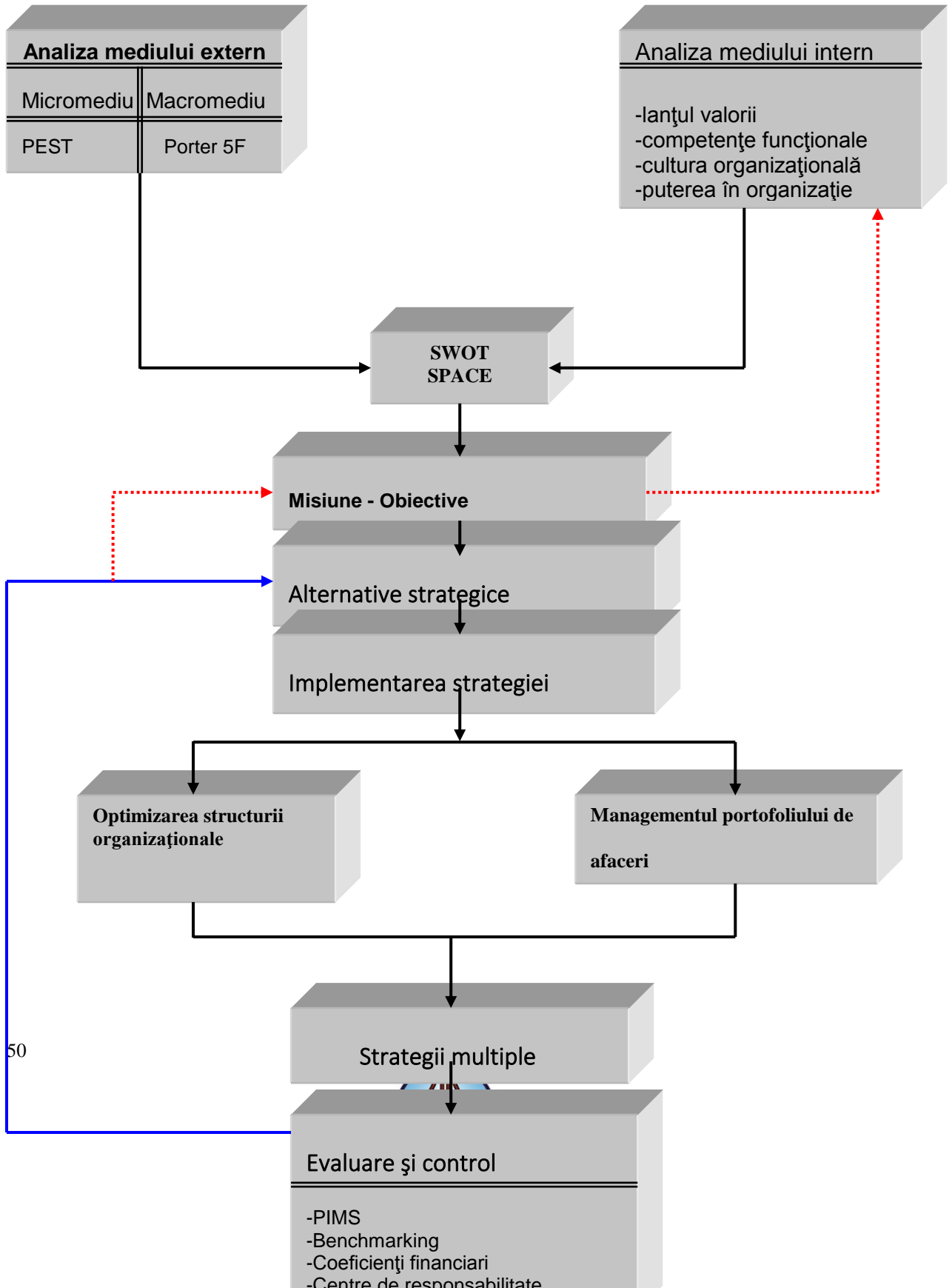
După 1990 în majoritatea giganților industriali din România s-a încercat divizarea pe centre de responsabilitate în vederea revitalizării acelor ce se pot constitui ca centre de profit viabile.

În figura 5.3 este prezentat modelul sintetic al analizelor strategice și comparate.



Modele de analiză strategică și comparată

Fig. 5.3





Bibliografie

1. Băcanu, B., *Management strategic*, Editura Teora, București, 1997
2. Băcanu, B., *Strategia organizației* Editura Infomarket, Brașov, 1999
3. Ciobanu, I., *Management strategic*, Editura Polirom, Iași, 1998
4. Nicolescu, O.,ș.a., *Strategii manageriale de firmă*, Editura Economică, București, 1996

