

**MANAGEMENTUL GENERAL
AL FIRMEI**

CONCEPTE. INSTRUMENTE. MODELE

VADIM DUMITRAȘCU

**MANAGEMENTUL GENERAL
AL FIRMEI**

CONCEPTE. INSTRUMENTE. MODELE



EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2020

Colecția ȘTIINȚE ECONOMICE

Redactor: Gheorghe Iovan
Tehnoredactor: Ameluța Vișan
Coperta: Monica Balaban

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.) și inclusă de Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare (C.N.A.T.D.C.U.) în categoria editurilor de prestigiu recunoscut.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
DUMITRAȘCU, VADIM

Managementul general al firmei : concepte, instrumente, modele / Vadim Dumitrașcu. -
București : Editura Universitară, 2020
Conține bibliografie
ISBN 978-606-28-1166-2

005

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786062811662

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2020
Editura Universitară
Editor: Vasile Muscalu
B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București
Tel.: 021.315.32.47
www.editurauniversitara.ro
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021.315.32.47 / 07217 CARTE / 0745.200.357
comenzi@editurauniversitara.ro
O.P. 15, C.P. 35, București
www.editurauniversitara.ro

Cuprins

Introducere	7
I. Mecanismele economice fundamentale ale firmei	9
1. Firma – unitate de bază în afaceri	9
2. Valoarea economică adăugată.....	11
3. Lanțul valoric al firmei	14
4. Modelul de afaceri al firmei	18
5. Avantajul concurențial	22
6. Competențele distinctive.....	25
7. Procesele interne ale firmei.....	27
8. Capitalul intelectual	32
9. Competitivitatea firmei	36
10. Câmpul concurențial al firmei.....	41
11. Profitul și cash-flow-ul firmei.....	46
12. Rentabilitatea și pragul de rentabilitate.....	48
13. Capitalul și costul capitalului.....	53
14. Productivitatea muncii	55
15. Sustenabilitatea, viabilitatea și echilibrul financiar al firmei.....	58
II. Organizarea, funcționarea și gestiunea curentă a firmei	63
16. Firma ca organizație.....	63
17. Modele de reprezentare a organizației	68
18. Structura organizatorică	73
19. Organizarea informală.....	78
20. Conținutul și sarcinile managementului firmei	80
21. Sistemele de gestiune a firmei	84
22. Managementul ca proces decizional	89
23. Performanța firmei – eficiență și eficacitate	93
24. Bazele gestiunii comportamentelor de muncă	98

25. Modelarea performanței prin gestiunea comportamentelor	102
26. Eficiența economică integrată a firmei	106
27. Condițiile generale ale eficienței firmei.....	111
28. Cultura organizațională a firmei	115
29. Sistemul de comunicare globală a firmei.....	120
30. Crizele organizaționale la nivel de firmă	124
III. Strategia și dezvoltarea firmei.....	129
31. Decizii operaționale <i>versus</i> decizii strategice	129
32. Responsabilitatea socială corporativă (RSC) a firmei	132
33. Obiective, putere și conflicte la nivel de firmă	137
34. Strategia și procesul de reflecție strategică în firme	141
35. Investițiile ca „motor financiar” al strategiei firmei	144
36. Tipologia strategiilor de afaceri la nivel de firmă.....	147
37. Echilibrele strategice ale firmei	150
38. Identitatea, imaginea și reputația firmei.....	154
39. Rețeaua de afaceri a firmei.....	159
40. Efectele de sinergie externă și competitivitatea.....	163
41. Managementul cunoașterii și învățării organizaționale în firme.....	167
42. Gestiunea complexității firmei.....	172
43. Managementul schimbării organizaționale	176
44. Managementul proiectelor	180
45. Ce fel de management este mai potrivit pentru firmă?	183
Bibliografie generală.....	188

Introducere

De-a lungul existenței sale o firmă își asumă în mod constant trei ipostaze fundamentale: mai întâi de toate, firma este un sistem microeconomic a cărui funcție-scop este producerea de performanțe prin urmărirea unor obiective de natură economică; apoi, firma este o organizație, respectiv o comunitate umană cu tot ceea ce înseamnă acest lucru – mentalități, tradiții și valori comune, comunicare informală, antipatii și simpatii, conflicte, luptă pentru putere etc.; în cele din urmă, firma este o entitate dinamică, care se schimbă și se adaptează, în acord cu variațiile ce au loc în mediul său, pentru a supraviețui și a se dezvolta. Cele trei avataruri ale firmei sunt inextricabil legate și întrepătrunse într-o așa măsură încât înțelegerea fiecăreia dintre ele nu este posibilă decât prin explorarea celorlalte două. Această concluzie este de maximă importanță pentru activitatea managerială. Cele trei perspective asupra firmei – „mașinărie” generatoare de rezultate economice, colectivitate omenească și organism evolutiv – ne îndreptătesc să credem că managementul firmei nu este numai un management strict economic, ci și un management organizațional și, deopotrivă, un management al dezvoltării. Managementul firmei este toate cele trei aspecte simultan, fără vreo discriminare, fără vreo ierarhie, fără vreo ordine de prioritate. Desigur, dacă dorește să fie performant și profesional. Optica enunțată rezumă misiunea centrală a managementului modern al firmei – *sarcina managementului este de a crea și menține o firmă competitivă, capabilă să producă rezultate în contextul unui mediu fluctuant și complex*. Îndeplinirea acestei misiuni nu este nicidecum posibilă dacă se pune accentul numai pe una dintre cele trei dimensiuni semnalate, de regulă pe managementul economic, celelalte două fiind ignorate. Succesul activității manageriale este condiționat de integrarea armonioasă a celor trei laturi în deciziile, politicile și practicile managementului firmei. Această idee rezumă „firul roșu”, care străbate întreaga lucrare. Cartea de

față a fost elaborată pentru uzul studenților de la științe economice, în special pentru cei de la programele „Finanțe-Bănci” și „Contabilitate și Informatică de Gestiune”, oferindu-le o concepție sistemică despre funcționarea și managementul firmelor moderne.

Vadim Dumitrașcu

I. Mecanismele economice fundamentale ale firmei

Firma reprezintă în primul rând o entitate care generează performanțe și avuție economică. De aceea, ea trebuie privită ca unitate de bază în afaceri, organizată și gestionată pentru a produce valoare economică adăugată. În acest scop, firma își structurează un lanț valoric, care constituie elementul central al modelului său de afaceri. Pentru a-și putea atinge obiectivele, firma trebuie să beneficieze de avantaje concurențiale certe, care au la origine crearea și valorificarea unor competențe distinctive. Competitivitatea și performanțele firmei sunt efecte directe ale eficacității proceselor interne derulate. În prezent, cea mai importantă sursă de competitivitate este capitalul intelectual deținut. Pentru o firmă, a fi competitivă înseamnă, mai întâi de toate, a înțelege corect și a se poziționa reușit în contextul câmpului său concurențial. Managementul profesional al firmei întotdeauna va face distincție între profit și cash-flow. De aceea, înțelegerea modului în care se formează rentabilitatea și cunoașterea pragului de rentabilitate sunt esențiale. Buna administrare a capitalurilor și a costului lor este o condiție de fond a performanței ridicate. Având în vedere importanța resurselor umane pentru derularea eficientă a operațiunilor, stăpânirea factorilor care determină creșterea productivității muncii este absolut necesară. Din punct de vedere strict economic și financiar, managementul firmei este obligat să asigure sustenabilitatea, viabilitatea și echilibrul financiar al acesteia.

1. Firma – unitate de bază în afaceri

Firma reprezintă unitatea organizatorică de bază în afaceri. De aceea, pentru a înțelege corect și complet funcțiile firmei, trebuie să deslușim în prealabil semnificațiile conceptului de afacere. Așadar, o afacere este satisfacerea unor nevoi specifice ale consumatorilor pe baza realizării și / sau distribuției, prin intermediul piețelor, a unor produse / servicii în scopul obținerii profitului. Prin urmare, principalele elemente ce definesc o afacere sunt nevoile ce vor fi satisfăcute, caracteristicile produselor destinate acoperirii acelor nevoi, modalitățile de realizare și distribuție ale produselor, piețele de destinație a produselor și profitul așteptat.

Iată de ce managementul performant al unei firme de afaceri se sprijină pe răspunsuri consistente și fundamentate la următoarele întrebări:

1. Care sunt trebuințele, așteptările și problemele concrete ale consumatorilor pe care firma intenționează să-i servească?

2. Ce atribute fizice, funcționale, economice și psihologice trebuie să prezinte produsele firmei astfel încât să reușească să satisfacă într-un grad cât mai ridicat nevoile specifice ale consumatorilor și, în același timp, să asigure profitul dorit?

3. Ce procese interne și conexiuni cu mediul său trebuie să dezvolte firma pentru a putea realiza și furniza către consumatori produsele cerute?

4. Pe ce piețe își vor găsi debușeu produsele firmei (piața fiind înțeleasă ca un grup de cumpărători care prezintă anumite caracteristici economice, sociale, demografice, psihologice sau teritoriale comune)?

5. Ce nivel rezonabil al profitului poate genera afacerea, având în vedere veniturile și cheltuielile potențiale?

Firma este unitatea care gestionează în mod regulat unul sau mai multe cicluri de afaceri. Structura obișnuită a unui ciclu de afaceri este formată din următoarele faze:

... → *Preluarea comenzii de la clienți* → *Prelucrarea comenzii* → *Achiziționarea resurselor necesare* → *Pregătirea produselor* → *Livrarea produselor* → *Încasarea clienților* → ...

Fig. 1. Structura ciclului de afaceri

În practica firmelor, pot surveni diverse modificări ale acestei structuri standard. Derularea eficace a fiecărei faze a ciclului de afaceri și, în ultimă instanță, obținerea profitului sunt condiționate de modul în care managementul firmei răspunde la cele cinci întrebări de mai sus și pune în practica aceste răspunsuri.

Firma, ca unitate organizatorică de bază în afaceri, are următoarele *caracteristici esențiale*:

- Deține autonomie juridică cu toate drepturile și obligațiile legale ce decurg din această calitate.
- Este o entitate patrimonială distinctă, care dispune de resurse materiale și financiare proprii și atrase.
- Este un centru decizional autonom, care realizează autoreglarea modului de organizare și a proceselor de funcționare în vederea influențării performanțelor.

- Reprezintă o combinație alocativă specifică, respectiv un portofoliu de resurse organizat și funcționalizat în scopuri bine definite.
- Constituie un ansamblu contractual, în sensul că funcționarea sa este rezultatul antamării și derulării unui sistem de contracte, înțelegeri, acorduri, parteneriate etc. atât în interiorul, cât și în afara firmei.

Însă cea mai importantă caracteristică a oricărei firme este faptul că reprezintă o organizație, respectiv un grup de oameni care comunică și cooperează în mod ordonat și coordonat în vederea atingerii unor obiective comune. Persoanele care formează organizația sunt angajații, managerii și proprietarii ei. Interacțiunea ordonată și coordonată între membrii organizației înseamnă că acestea se bazează pe norme, reguli și proceduri cunoscute de toți, care, deopotrivă, pot avea un caracter formal sau informal. Obiectivele comune ale membrilor organizației, în cazul de față ale firmei, sunt cifra de afaceri, cota de piață, profitul, cash-flow-ul etc. Dimensiunea socio-umană, cu toate implicațiile și consecințele sale, furnizează cadrul primar și condițiile fundamentale ale funcționării firmei. Oamenii sunt „materialul” din care este „construită” firma. De aceea, a conduce o firmă înseamnă, mai întâi de toate, a-i conduce pe oamenii care o formează ca organizație.

Cuvinte cheie: *afacere, ciclul afacerii, organizație*

Întrebări de verificare:

1. Definiți ce este o afacere. Care este structura unui ciclu de afaceri?
2. Ce trebuie să cunoască managementul firmei pentru a fi performant?
3. Care sunt caracteristicile esențiale ale firmei ca unitate de bază în afaceri?

2. Valoarea economică adăugată

Misiunea centrală a firmei ca organizație de afaceri este crearea de valoare economică adăugată (VEA). VEA nu trebuie confundată cu profitul, deși îl înglobează pe acesta din urmă, fiind, deci, un rezultat mai amplu și mai complex al activității firmei. Practic, VEA reprezintă excedentul economic global obținut de firmă, într-o anumită perioadă, ca efect al proceselor de afaceri derulate. Din acest punct de vedere, VEA poate fi considerată ca suplimentul de valoare obținut de firmă peste valoarea resurselor utilizate. Firma achiziționează resurse (materii prime, materiale,

echipamente, servicii, utilități etc.), transformându-le în produse, pe care ulterior le vinde clienților săi. Într-o *optică financiar-contabilă*, VEA este diferența dintre valoarea produselor vândute și valoarea resurselor consumate:

$$\text{VEA} = \text{Vânzări} - \text{Achiziții}$$

Practic, VEA încorporează remunerarea tuturor factorilor mobilizați și folosiți de firmă pentru a-și desfășura afacerile:

1) Profitul este recompensa obținută de întreprinzător (pentru riscurile asumate și talentul managerial) și / sau de proprietarii firmei (pentru capitalurile proprii puse la dispoziția firmei).

2) Dobânda este recompensa financiară a creditorilor pentru capitalul împrumutat oferit firmei.

3) Amortizarea reprezintă remunerarea capitalului fix utilizat.

4) Salariul este recompensa acordată lucrătorilor firmei pentru munca prestată.

5) Taxele și impozitele sunt recompensele pretinse de autoritatea publică pentru asigurarea și protejarea unui mediu social-economic propice afacerilor.

Evident, *profitul constituie elementul central al VEA, dar nu este singura componentă a acesteia*. Prin funcționarea sa, firma trebuie cu prioritate să-și maximizeze profitul, însă nu poate să neglijeze celelalte elemente ale VEA. Axarea în exclusivitate pe profit poate duce în timp la acordarea unor niveluri nesatisfăcătoare de remunerare pentru ceilalți factori, iar acest lucru va determina diminuarea cantității și calității factorilor respectivi, cu repercusiuni negative asupra profiturilor viitoare.

Deși foarte sugestivă și destul de bogată în implicații informațional-analitice, optica financiar-contabilă asupra VEA este, totuși, restrictivă în ceea ce privește cauzele reale și căile posibile de influențare a nivelului VEA. Din relația de mai sus ar rezulta că VEA este cu atât mai mare cu cât mai mari sunt vânzările în comparație cu achizițiile făcute de firmă. Însă ar fi simplistă și eronată concluzia că cea mai bună soluție pentru creșterea VEA este extinderea vânzărilor concomitent cu reducerea achizițiilor. O reducere a valorii achizițiilor, de exemplu prin orientarea firmei către furnizori mai „ieftini”, ar putea afecta calitatea intrărilor și, pe cale de

consecință, calitatea propriilor produse sau servicii ale firmei. Sau menținerea deliberată a unui nivel scăzut al stocurilor, în scopul economisirii cheltuielilor generale aferente, ar putea încetini procesul de onorare a comenzilor făcute de clienți etc. Acestea sunt doar două exemple când a reduce achizițiile cu orice preț nu este cea mai judicioasă soluție pe termen lung.

De fapt, soluția optimă este maximizarea VEA ca urmare a creșterii simultane a vânzărilor și achizițiilor, respectând următoarea condiție: *în termeni relativi (în procente), creșterea vânzărilor trebuie să fie superioară în raport cu creșterea achizițiilor.* Această soluție rezultă dintr-o *optică economico-strategică* asupra VEA, care oferă explicații plauzibile despre factorii care determină efectiv nivelul VEA. Astfel, în această logică, VEA este determinată de următorii doi factori: 1) volumul total al mijloacelor economice atrase și utilizate în procesele de afaceri, reflectate în valoarea activului economic al firmei, AE (factorul cantitativ sau extensiv) și 2) eficacitatea exploatarei activului economic (factorul calitativ sau intensiv). Activul economic este constituit din toate mijloacele aflate legal la dispoziția firmei indiferent de natura (materială, financiară, necorporală), de proveniența (proprii sau atrase) sau durata lor de utilizare (pe termen scurt sau pe termen lung), fiind egal ca valoare cu mărimea capitalurilor totale investite în afacere. Eficacitatea exploatarei activului economic este determinată de diferența între rentabilitatea activului economic și costul mediu al capitalurilor atrase de firmă pentru finanțarea activităților. Această diferență descrie intensitatea procesului de creare a VEA. În acest fel, rezultă că:

$$\text{VEA} = (\text{Rentabilitatea AE} - \text{Costul mediu al capitalului}) \times \text{AE}$$

Ultima expresia sugerează că există următoarele căi de creștere a VEA: fie prin îmbunătățirea eficacității exploatarei AE (calea intensivă), fie prin creșterea volumului AE ca urmare a efectuării unor investiții de extindere a capacității de afaceri (calea extensivă), fie în ambele moduri concomitent (calea intensiv-extensivă).

De asemenea, optica economico-strategică formulează un *principiu fundamental al gestiunii VEA*. Acest principiu pleacă de la premiza că VEA creată de firmă poate fi privită și abordată din două perspective diferite, dar

perfect complementare. Prima este *perspectiva consumatorului*, care consideră că VEA este mai întâi de toate o *valoare economică furnizată clienților*, reflectând totalitatea beneficiilor și avantajelor pe care produsele și, în general, prestațiile firmei le asigură clienților săi și pentru care acestea din urmă sunt dispuși să plătească prețul cerut de firmă. Din momentul în care clienții acceptă să cumpere și să plătească pentru produsele firmei, valoarea creată devine o *valoare economică captată de firmă*, concretizându-se în performanțele financiare ale firmei. Acest ultim aspect reflectă interesele economico-financiare proprii sau *perspectiva firmei*. Pe termen mediu și lung, *creșterea valorii economice captate de firmă nu poate fi realizată în mod sustenabil fără o creștere corespunzătoare a valorii economice furnizate clienților*. Performanțele financiare stabile se bazează pe o prestație corectă a firmei în relațiile cu piața și consumatorii săi. Acesta este *principiul echivalenței între valoarea furnizată și valoarea captată*.

VEA este generată în cadrul lanțului de creare a valorii pe care și-l organizează și exploatează firma. Structura și caracteristicile acestui lanț determină eficacitatea operațională internă și gradul de satisfacție al clienților, fiind unul dintre cele mai importante elemente de diferențiere a firmei față de concurenții săi.

Cuvinte cheie: *valoare economică adăugată, rentabilitate, costul capitalului, activ economic*

Întrebări de verificare:

1. Definiți ce este valoarea economică adăugată.
2. Prezentați optica financiar-contabilă asupra valorii economice adăugate.
3. Care sunt factorii, respectiv modalitățile de influențare a mărimii valorii economice adăugate?
4. În ce constă principiul echivalenței între valoarea furnizată și valoarea captată?

3. Lanțul valoric al firmei

Am văzut că *VEA este produsă de lanțul valoric al firmei*. Capacitatea firmei de a extrage o VEA superioară se bazează pe dotarea cu și valorificarea, în contextul propriului lanț valoric, a unor *avantaje concurențiale* solide. Dacă o firmă deține un avantaj concurențial serios, acest lucru are semnificația faptului că, în comparație cu principalii săi

concurenți, fie funcționează la un nivel mai scăzut al costurilor, fie reușește să le impună clienților săi prețuri mai mari, justificate evident printr-o valoare furnizată superioară. Aceste surse ale avantajelor concurențiale reale sunt localizate la nivelul lanțului valoric al firmei. *Performanța lanțului valoric generează, de fapt, performanța financiară a firmei.* Modul în care este structurat lanțul valoric crează diferențe de cost și diferențe de prețuri și, în ultimă instanță, diferențe de profitabilitate între firmă și rivalii săi.

Lanțul valoric poate fi definit ca *succesiunea de operațiuni și activități desfășurate de firmă în vederea conceperii, realizării, vânzării, distribuției și susținerii pe piață a propriilor produse sau servicii.* Așadar, lanțul valoric este configurația activităților pusă la punct de firmă în scopul furnizării valorii către clienți și captarea ulterioară a acestei valori. Fiecare element sau verigă a acestui lanț este caracterizată printr-un anumit *raport între valoarea creată și cheltuielile angajate.*

→ Dezvoltarea produselor → Aprovizionare și logistică internă → Fabricație / Operațiuni →
Marketing și vânzări → Logistica distribuției → Servicii post-vânzare →

Fig. 2. Structura lanțului valoric al firmei – activități de bază

În fig. 2 sunt prezentate numai *activitățile de bază* ce formează un lanț valoric. Efectuarea eficientă a activităților de bază necesită, în marea majoritate a cazurilor, realizarea și a unor *activități-suport*: gestiunea resurselor umane, finanțe-contabilitate, servicii juridice, gestiunea resurselor IT, secretariat, servicii administrative generale etc. *Lanțul valoric este o rețea configurată din activități de bază asistate de activități-suport.*

Lanțul valoric din fig. 2 este un lanț valoric complet. Însă *imperativul consolidării unor avantaje concurențiale reale constrânge foarte frecvent firmele să renunțe la unele verigi și să se focalizeze pe îndeplinirea altora, dovedite a fi mai performante, conform principiului „înlăturăm părțile slabe pentru a întări întregul”.* Buna cunoaștere a lanțului valoric permite „descompunerea” firmei în activități relevante sub aspect strategic, adică importante din punctul de vedere al generării VEA. O asemenea descompunere facilitează *concentrarea managementului firmei asupra operațiunilor care constituie surse de avantaje concurențiale și care, prin urmare, sunt caracterizate prin niveluri ridicate ale raportului*

Valoare / Cheltuieli. Aceste operațiuni specifice de natură strategică determină obținerea unor costuri mai reduse sau practicarea unor prețuri mai mari. Cu alte cuvinte, ele sunt esențiale fie pentru furnizarea de valoare clienților, fie pentru captarea valorii de către firmă.

Optimizarea lanțului valoric în vederea creerii unor avantaje concurențiale consistente înseamnă specializarea firmei în operații și activități care prezintă niveluri ridicate ale raportului Valoare generată / Cheltuieli. Stabilirea structurii lanțului valoric, adică alegerea acelor activități pe care firma le va efectua în regie proprie (sau, în alți termeni, le va *internaliza*) și a activităților pe care le va achiziționa de pe piață (adică le va *externaliza*), este o decizie de importanță crucială, formând, împreună cu decizia privind produsele și piețele pe care intenționează să concureze firma, nucleul strategiei de afaceri. Importanța strategică maximă a deciziei privind structura lanțului valoric este dată și de faptul că lanțul valoric determină activele pe care firma va trebui să le dețină sau la care va trebui să aibă acces, precum și cheltuielile de exploatare a acestor active.

În fig. 2 este dat exemplul unui *lanț valoric complet* sau *integrat*, care cuprinde toate activitățile de bază creatoare de valoare. Avantajul unui lanț integrat se referă la posibilitatea exercitării unui control direct asupra ansamblului de fluxuri generatoare de valoare economică pentru consumatori și firmă. Dezavantajul lanțului integrat se referă, de obicei, la faptul că funcționarea lui necesită un nivel ridicat al costurilor. Atunci când firma decide să se concentreze doar pe anumite componente ale lanțului valoric, cedându-le pe celelalte furnizorilor, subantreprenorilor, partenerilor, prestatorilor specializați etc., vom avea un *lanț valoric incomplet* sau *parțial*. Un exemplu de lanț valoric parțial este prezentat în fig. 3. Avantajele unui lanț parțial privesc în special posibilitatea obținerii unei valori economice ridicate pe fiecare unitate de cost. Dezavantajele rezultă din pierderea controlului asupra unor operațiuni și activități. Firma trebuie să cântărească foarte atent toate avantajele și dezavantajele posibile atunci când își organizează propriul lanț valoric. Această afirmație este valabilă și pentru activitățile-suport.

→ Dezvoltarea produselor → *Externalizare* → *Externalizare* → Marketing și vânzări → Logistica distribuției → *Externalizare* →

Fig. 3. Exemplu de lanț valoric incomplet sau parțial

În lanțul valoric incomplet din fig. 3 firma hotărăște să realizeze în interior, respectiv să internalizeze, numai activitățile de dezvoltare a produselor, marketingul și vânzările, precum și logistica distribuției deoarece acestea sunt, probabil, cele mai importante pentru generarea valorii și firma se pricepe mai bine la executarea lor. Activitățile de aprovizionare și logistica internă, de fabricație și service-ul post-vânzare sunt, în schimb, externalizate.

Lanțul valoric adoptat de firmă depinde de particularitățile contextului concurențial în care firma își desfășoară activitatea, precum și de *modelul de afaceri* pentru care a optat. *Competitivitatea firmei este expresia directă a proceselor de creare a VEA*. Aceste procese se derulează în cadrul lanțului valoric. *VEA este rezultatul eficienței funcționării lanțului valoric*. Acest lanț este format din conexiunile și interdependențele stabile ce se creează între două elemente importante ale modelului de afaceri al firmei (fig. 4) – oferta de produse / servicii și sistemul de execuție prin care produsele / serviciile sunt furnizate clienților (sistemul de execuție este alcătuit din ansamblul de active folosite de firmă, active care sunt conectate prin fluxuri de activități, materiale, bani și informații). Celelalte două elemente ale modelului de afaceri sunt nevoile clienților și cheltuielile de exploatare (costul funcționării structurii de execuție).

Lanțul valoric = Ofertă (prețuri, vânzări) + Sistem de execuție (capital, costul capitalului)

Fig. 4. Lanțul valoric ca factor determinant al sistemului financiar al firmei

Lanțul valoric înseamnă oferta de produse și structura de execuție prin intermediul căreia această ofertă ajunge la clienți. Asumându-și (în contextul firmei) această funcție economică fundamentală, lanțul valoric reprezintă nucleul modelului de afaceri îmbrățișat de firmă. În această ipostază, cele două elemente care configurează lanțul valoric definesc variabilele sistemului financiar al firmei (fig. 4) – prețurile, vânzările, capitalurile necesare și costul capitalurilor. Astfel, oferta de produse, raportată la nevoile și așteptările consumatorilor serviți, determină prețurile practicate și volumul vânzărilor. Structura de execuție, raportată la cheltuielile de exploatare, condiționează mărimea și structura capitalurilor

mobilizate, precum și costul acestor capitaluri. Sistemul financiar este, la rândul său, pârgă de influențare directă a celor două condiții ale viabilității financiare – rentabilitatea și echilibrul financiar. Rezultă, în ultimă instanță, că eficiența lanțului valoric acționează ca o cauzalitate primară a viabilității financiare a firmei.

Lanțul valoric al firmei niciodată nu este izolat, ci întotdeauna conectat la alte lanțuri valorice – ale furnizorilor, clienților, partenerilor, distribuitorilor etc. Împreună cu acestea, lanțul valoric al firmei formează un sistem sau o rețea de creare a valorii economice. Din numeroase puncte de vedere, eficiența lanțului valoric al firmei depinde de celelalte componente ale sistemului valoric din care face parte.

Lanțul valoric este principalul mijloc de poziționare strategică a firmei în cadrul sectorului de afaceri din care face parte, respectiv de diferențiere pozitivă față de concurență, ceea ce reprezintă obiectivul central al oricărei strategii concurențiale. Alegerile făcute de firmă în privința structurării propriului lanț de valoare constituie miezul strategiei concurențiale.

Cuvinte cheie: lanț valoric, activități de bază, activități-suport, internalizare, externalizare

Întrebări de verificare:

1. Ce reprezintă lanțul valoric al firmei? Care este importanța lanțului valoric pentru competitivitatea firmei?
2. În ce mod operațiunile din cadrul lanțului de valoare pot constitui surse de avantaje concurențiale?
3. Ce este internalizarea activităților? Dar externalizarea?
4. Care este diferența între lanțul valoric integrat și unul parțial?
5. În ce mod lanțul valoric determină elementele sistemului financiar al firmei?

4. Modelul de afaceri al firmei

Modelului de afaceri (model de business) descrie felul în care firma își procură în mod sistematic veniturile și realizează cheltuielile. *Orice model de business explică de unde firma își obține principalele venituri, implicit de unde vin principalele încasări, și care sunt cele mai importante categorii de cheltuieli, respectiv spre ce zone se îndreaptă cu prioritate plățile efectuate de firmă. În alți termeni, de unde provin și încotro pleacă*

banii afacerii și cum anume se formează profitul. Aceste aspecte esențiale depind în mod decisiv de eficacitatea proceselor operaționale interne și de consistența relațiilor firmei cu mediul economic. Practic, un model de afaceri „descifrează”, în termenii realităților economice, comerciale și financiare ale firmei, relația $Profit = Venituri - Cheltuieli$. Este motivul pentru care modelul de afaceri mai este numit și „ecuație a profitului”.

În mod special, modelul de afaceri relevă două aspecte esențiale: 1) căror segmente ale clientelei le este adresată oferta firmei (cuplurile „produs – piață”) și 2) ce faze ale procesului de creare a valorii vor fi realizate în interiorul firmei (operațiunile internalizate) și ce elemente ale afacerii vor fi cumpărate de pe piață (operațiunile externalizate). Așadar, modelul de afaceri reflectă „mecanismul de producție” sau schema principală a procesului de creare a valorii economice adăugate și, deci, a profitului.

Un model de afaceri se referă la sistemul de factori esențiali și durabili care configurează competențele distinctive și avantajele concurențiale ale afacerii, determinându-i în acest fel poziționarea strategică, performanțele financiare și valoarea de piață. Rolul sau *funcția modelului de afaceri constă în selectarea și fixarea pe termen lung a rețelei de fluxuri materiale, financiare, informaționale, de cunoaștere și de muncă prin intermediul cărora va fi extrasă valoarea economică*. Mai precis, modelul de afaceri arată pe ce anume oferă, procese și infrastructură, finanțări, mod de relaționare cu piața și competențe umane va conta firma pe termen lung pentru a crea valoare economică. Strategia de afaceri este instrumentul (mijlocul) de punere în aplicare a unui model de afacere determinat. Unul și același model de afaceri poate da naștere mai multor strategii de firmă.

Se poate afirma că modelul de afaceri este un sistem de constrângeri operaționale, parțial asumate deliberat de firmă, parțial impuse de mediu, care determină succesul afacerii. Acest sistem de restricții, condiționând funcționarea afacerii, precizează modul în care este creată valoarea economică și realizate veniturile firmei. Variabilele modelului de afaceri au repercusiuni profunde și pe termen lung asupra dimensiunilor organizaționale, comerciale și financiare ale firmei. În acest sens, *principalele influențe exercitate de un model de afaceri ar putea fi rezumate în felul următor:*

- Modelul de afaceri evidențiază resursele și competențele pe baza cărora firma va urmări să obțină venituri, determinând poziționarea firmei în sistemul valorii din care face parte.
- Modelul de afaceri specifică cine anume exploatează resursele și competențele, lămurind natura relațiilor dintre firmă și alți actori economici ce intervin în sistemul de creare a valorii.
- Modelul de afaceri precizează cine anume plătește pentru achiziția și utilizarea resurselor și competențelor, efectuând alegerea clienților și partenerilor firmei (în sensul cel mai larg al acestui termen).
- Modelul de afaceri stabilește structura veniturilor (cum vor fi repartizate veniturile între diferite categorii de clienți și produse), relevând în acest mod importanța relativă a fiecărui segment de clienți servit și a fiecărui produs furnizat pe piață.
- Modelul de afaceri determină modul de remunerare a vânzărilor și resurselor prin fundamentarea bazei de calcul al prețurilor și stabilirea frecvenței încasărilor / plăților, definind astfel strategia de prețuri și evoluția echilibrului trezoreriei.
- Modelul de afaceri constituie principala cauză a structurii și nivelului cheltuielilor suportate de firmă (ce pondere în cheltuieli va reveni fiecărui tip de resursă valorizată).
- Modelul de afaceri impune adoptarea anumitor structuri de organizare și aplicarea anumitor sisteme de management al resurselor.
- Modelul de afaceri arată cum anume se va efectua adaptarea afacerii, vor fi realizate schimbările și generate inovațiile.

Examinarea mai atentă a acestor dimensiuni duce la concluzia că ele nu sunt doar chestiuni tehnice, ci reprezintă opțiuni magistrale ale managerilor / antreprenorilor în ceea ce privește conceperea, organizarea și funcționalizarea business-ului, opțiuni ce relevă din filozofia lor de afaceri.

Problemele ce definesc aria unui model de afacere sunt foarte dense. Clarificarea lor, fiecare în parte și toate în strânsă interdependență, sintetizează, după părerea noastră, conținutul demersului de proiectare a afacerii. Totuși, sugerăm ca efortul de configurare a modelului de afaceri trebuie să înceapă cu lămurirea foarte precisă a nevoilor consumatorilor și a ofertei firmei. Aceasta întrucât nevoile consumatorilor și oferta sunt acele aspecte ale modelului de afaceri care rezumă valoarea economică pe care