

**MANAGEMENT COMERCIAL  
ȘI  
POLITICI DE MARKETING**



**MIHAELA MIRELA DOGARU**

**ROBERT CHIRA**

**MANAGEMENT COMERCIAL  
ȘI  
POLITICI DE MARKETING**



**EDITURA UNIVERSITARĂ**  
**București, 2015**

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**

**DOGARU, MIHAELA-MIRELA**

**Management comercial și politici de marketing /**

Dogaru Mihaela Mirela, Chira Robert. - București : Editura  
Universitară, 2014

Bibliogr.

Index

ISBN 978-606-28-0145-8

I. Chira, Robert

339.138

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786062801458

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

Copyright © 2015

Editura Universitară

Editor: Vasile Muscalu

B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București

Tel.: 021 – 315.32.47 / 319.67.27

www.editurauniversitara.ro

e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021-315.32.47 / 319.67.27 / 0744 EDITOR / 07217 CARTE

comenzi@editurauniversitara.ro

O.P. 15, C.P. 35, București

www.editurauniversitara.ro

## CUPRINS

<b>CAPITOLUL I - CONCEPTUL ȘI NECESITATEA MANAGEMENTULUI STRATEGIC</b> .....	7
1.1. Conceptul de management strategic. ....	7
1.2. Trăsăturile managementului strategic - metode, tehnici și instrumente utilizate în managementul comercial. ....	17
1.3. Asemănări și deosebiri între managementul strategic și planificarea strategică.....	19
1.4. Avantajele și limitele managementului strategic .....	27
1.5. Atribuții, competențe și responsabilități în managementul strategic .....	28
<b>CAPITOLUL II - ANALIZA MEDIULUI INTERN AL COMPANIEI - STRUCTURA SISTEMICĂ A CADRULUI MANAGERIAL DIN COMERȚ</b> .....	32
2.1. Resurse necesare .....	35
2.2. Instrumente manageriale - capabilități .....	37
2.3. Analiza lanțului valoric .....	42
2.4. Cultura organizației - responsabilitatea socială și etica managerială în domeniul comercial. ....	47
2.5. Rolul leadership-ului în managementul strategic .....	49
2.6. Matricea de Evaluare Internă (IFE).....	50
<b>CAPITOL III - ANALIZA MEDIULUI EXTERN</b> .....	73
3.1. Prezentare generală.....	73
3.2. Macromediul firmei .....	74
3.3. Micromediul firmei .....	80
3.4. Analiza macro-mediului întreprinderii .....	98
3.5. Managementul pe bază de buget. ....	102
<b>CAPITOLUL IV - ELABORAREA STRATEGIEI SOCIETĂȚILOR COMERCIALE</b> .....	104
4.1. Conceptul de strategie și principalele caracteristici - managementul strategic al afacerilor. ....	104
4.2. Viziunea strategică asupra administrării întreprinderii - tehnici manageriale. ....	120
4.2.1. Modelul celor cinci forțe ale concurenței .....	124
4.2.2. Avantajul concurențial și strategiile generice .....	132

<b>CAPITOLUL V - STRATEGII DE PERFORMANȚĂ .....</b>	<b>138</b>
5.1. Elaborarea și implementarea strategiilor .....	139
5.1.1. Analiza SWOT .....	141
5.1.2. Strategii de eficiență.....	145
5.1.3. Strategii de calitate .....	147
5.1.4. Strategii de inovare - managementul pe bază de proiecte .....	149
<b>CAPITOLUL VI - STRATEGII DE BUSINESS .....</b>	<b>152</b>
6.1. Strategia liderului de cost .....	152
6.2. Strategia diferențierii .....	153
6.3. Strategia focalizării.....	154
6.4. Strategia de investiții .....	156
<b>CAPITOLUL VII - STRATEGII DE COMPETIȚIE .....</b>	<b>157</b>
7.1. Strategii în industrii fragmentate .....	157
7.2. Strategii în industrii embrionare sau aflate în dezvoltare .....	159
7.3. Strategii în industrii mature - managementul prin motivație. ....	161
7.4. Strategii în industriile aflate în declin.....	163
<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>178</b>

# CAPITOLUL I

## CONCEPTUL ȘI NECESITATEA MANAGEMENTULUI STRATEGIC

### 1.1. Conceptul de management strategic.

Problema economică a rarității

Toată lumea a auzit cum părinții țipă la copiii lor „Mereu vrei!”. În această situație, copiii se poartă rațional, chiar dacă e greu de crezut. Economiiștii au descoperit de mult timp că noi, ca specie, avem nevoi și dorințe lacome, fie că suntem consumatori, angajați, angajatori, cetățeni, etc. Din păcate, nu ne putem realiza toate dorințele. Motivul este simplu: problemele cu resursele care produc bunurile și serviciile. Materiile prime (resursele sau factorii de producție) de care avem nevoie sunt limitate. Pe termen scurt, problema economică este una legată de pământ, capital, și forță de muncă (inclusiv calificări și antreprenoriate). Totul este limitat. Desigur, cantitatea și calitatea acestor materii prime se poate schimba în timp, de preferat într-o direcție pozitivă, la fel ca folosul energiei folosite, ceea ce teoretic ar trebui să rezulte la o schimbare în producție (creștere economică). Problema este că aceste procese sunt în cursul dezvoltării, evoluează foarte încet, motiv pentru care există această raritate și limitare a resurselor.

De aceea, a fost creat conceptul de cost de oportunitate – costul celei mai bune alternative sacrificate. De exemplu, pentru scrierea acestei licențe (produsul final), a fost nevoie de timp (materia primă). Timpul este o resursă limitată, și prin scrierea acestor rânduri, am renunțat la o activitate alternativă, cum ar fi scrierea unui proiect de seminar. Deci, costul alternativ a fost renunțarea la referat în favoarea licenței. Mai mult, există și alte probleme de nesiguranță, dacă această lucrare va fi apreciată, sau va fi trecută cu vederea, la fel ca multe altele. La fel se poate spune și despre organizații, fie că aparțin domeniului public sau privat. Un exemplu bun este un centru de voluntariat în acordarea primului ajutor, care are personal limitat, transport și donații limitate. Managerul va avea responsabilitatea de a decide cum vor fi alocate resursele. Există și posibilitatea ca un alt centru identic să aibă resurse sau suport din donații mai mici, sau chiar inexistente. Există nesiguranța mediului, care poate să fie instabil. Sau nesiguranța guvernului,

care poate aloca banii spre apărare, și nu spre alte servicii. Asemenea, o multinațională poate să aloce mai multe resurse unui produs în defavoarea altuia, dar previziunea cererii poate fi precară, dificilă.

Economia de piață este acel mod de organizare și funcționare a economiei, în care asigurarea bunurilor și serviciilor are la bază proprietatea privată, iar raportul dintre cerere și ofertă determină prioritățile economice, accesul la bunurile economice fiind reglat de preț.

Economia de piață se caracterizează prin următoarele trăsături:

- ✓ libertatea de acțiune a agenților economici, că trăsătură fundamentală;
- ✓ libertatea prețurilor, formate pe baza concurenței;
- ✓ libertatea comerțului interior și exterior și convertibilitatea monedei naționale;
- ✓ folosirea pârghiilor economice;
- ✓ proprietatea privată este predominantă, în cadrul unui pluralism al proprietăților.

Economia românească este caracterizată printr-un grad de complexitate deosebit de ridicat, care implică luarea unor măsuri radicale având ca scop eficientizarea activităților productive în toate sectoarele economice.

Este cunoscut faptul că firmele cele mai prospere sunt cele care reușesc să ofere clienților proprii satisfacția scontată. Acest deziderat influențează în mod hotărâtor căile și direcțiile de acțiune ale oricărui manager care urmărește interesele firmei în cadrul căreia activează.

În practica schimbării managementului societății comerciale, se exprimă relații funcționale dintre manageri și salariați, dintre grupurile de lucru, din întregul sistem social al unității economice. De aceea, managementul acordă o atenție deosebită practicii schimbării, punând-o în legătură directă cu teoria. Astfel cunoașterea științifică reprezintă un efort neîncetat de a elabora teorii obiective adevărate sau teorii care se apropie de adevăr mai mult decât cele anterioare, adică să corespundă situației de fapt.

Managementul comercial, ca subramură a managementului, are ca obiectiv studierea proceselor și a relațiilor de management din cadrul entităților comerciale, indiferent de formă de organizare a acestora, în scopul identificării sistemelor și metodelor de conducere, în vederea creșterii eficienței acestora și tratează dezvoltarea societății comerciale ca pe un concept complex, ce prefigurează atât efortul decizional al conducerii unității privind formularea și fixarea obiectivelor de bază pe termen lung, cât și direcțiile, mijloacele, resursele și metodele de implementare a acestora.

Viziunea strategică managerială, discernе și definește scopurile și obiectivele pe termen lung ale societății comerciale și mijloacele de pus în operă în vederea atingerii lor, precum și alocarea de resurse necesare. Rezultă



că se cere managerului să definească scopurile și obiectivele societății comerciale. De reținut că, în timp ce scopurile au un sens mai mult calitativ, de pildă, de a crea un climat de lucru favorabil dezvoltării personalului în vederea creșterii eficacității întregii societăți comerciale, obiectivele sunt mai mult cuantificabile. Acest conținut poate fi exprimat prin preocuparea pentru extinderea pieții de desfacere cu 10%, sau de a obține o creștere a profitului cu 5% ș.a.m.d. Aceste procese presupun timp și costuri considerabile, iar managerul înainte de a le aloca are obligația să se convingă de eficiența ideii sau acțiunii preconizate.

Descoperirea unei idei legată de creșterea volumului de activitate, de porțiunea de piață câștigată, de profitul net sau de continuitatea unei acțiuni eficiente, constituie un act creativ.

Evoluția economiei mondiale, ținând cont și de tendința de globalizare, arată faptul că, în toate țările, comerțul a devenit un sector economic foarte dinamic, domeniul comercial cunoscând o dezvoltare care nu modifica legile economiei, în sensul ieșirii din logica concurenței pentru resurse limitate în raport cu nevoile nelimitate.

Globalizarea, ca fenomen contemporan, implica o extrem de largă paleta de fenomene și procese de o mare complexitate. Mai mult, aceste fenomene și procese sunt deosebit de dinamice, având o mare capacitate de schimbare și transformare, având o influență covârșitoare directă sau indirectă asupra multor domenii și sectoare ale societății contemporane.

Globalizarea este în ziua de azi noțiunea cea mai folosită pentru a reda schimbările și transformările care afectează statele lumii și economia mondială. Toate aceste schimbări ce caracterizează globalizarea, ca proces contemporan, au loc și datorită:

- ✓ volumului și intensității crescânde ale comerțului mondial;
- ✓ schimburilor culturale și social-politice permanente ce au loc între diferitele zone geografice și areale culturale;
- ✓ creșterii fără precedent a investițiilor directe din Asia și Europa Centrală și de Est;
- ✓ înlăturării barierelor și piedicilor de natura politico-economice dintre state;

În ultimele decenii, au apărut și s-au manifestat tot mai pregnant o serie întreagă de fenomene care au favorizat globalizarea:

- ✓ micșorarea sau chiar „dispariția” distanțelor, ca urmare a evoluției tehnicii;
- ✓ accentuarea fără precedent a dependențelor economice la nivel global, integrarea piețelor financiare și comerciale;
- ✓ internaționalizarea, prin globalizare, a producției de bunuri, materiale și servicii (prin dezvoltarea accentuată a trusturile multinaționale);

- ✓ apariția și promovarea pe scară largă a inovațiilor financiare (conglomeratele financiare, consorții internaționale etc.);
- ✓ existența unor provocări globale care necesită abordări globale (economice, politice, ecologice);
- ✓ apariția și dezvoltarea unor identități de grup care nu mai țin cont de geografie, religie, apartenența politică etc. ci mai curând de o așa-zisă identitate transnațională;

În acest context, observăm că globalizarea interferează cu procesul dezvoltării prin mai multe canale:

- ✓ comerțul internațional;
- ✓ fluxurile de capital;
- ✓ mobilitatea forței de muncă;
- ✓ noile tehnologii din domeniul informației și al comunicațiilor;
- ✓ difuziunea tehnologiei;

Analiza fenomenului globalizării economice ne indică faptul că ea presupune existența și interacțiunea a patru tipuri de fluxuri la nivel global, și anume:

- ✓ fluxul de bunuri, servicii și de liber schimb;
- ✓ fluxul de persoane (migrația);
- ✓ fluxul de capital;
- ✓ fluxul de tehnologie;

Evoluția relațiilor internaționale, pe fondul globalizării, sau ca efect al acesteia, demonstrează o aplecare spre soluțiile politice negociate, cât și o combinare a politicului cu preocupări vaste de natură economică. Această dimensiune a abordărilor strategice, cu implicarea indivizilor, se manifestă fie în planul politic general, cu asumarea directă sau indirectă de responsabilități, fie în planul strict economic, fructificând ceea ce denumim generic calități manageriale.

Rolul și particularitățile muncii manageriale sunt evidențiate și de principalele trăsături ale activităților pe care le desfășoară managerul, persoana care lucrează cu și prin alți oameni din interiorul societății comerciale și din exteriorul ei, fiind răspunzător nu numai pentru activitatea sa, cât și pentru cea a membrilor echipei manageriale și a salariaților societății, aspecte ce constrâng managerul să elaboreze o ordine de prioritate a activităților, gândind analitic și conceptual, acționând ca mediator în armonizarea intereselor individuale sau de grup (prin adoptarea unor decizii eficiente) și apelând la un ansamblu de informații pe care le trece prin filtrul propriilor raționamente.

Orice entitate economică este un depozit de înregistrări interne, care include informații despre ordine de plată, vânzări, costuri, nivele de inventar, intrări, ieșiri și alte aspecte. Managerii folosesc astfel de informații pentru a face previziuni cu privire la vânzări, bugete, profituri, pierderi, bilanțuri etc.

Ținând cont de tendința de globalizare, evidențiată în aspectele sus-menționate, managementul comercial capătă astfel o importanță deosebită în cadrul activităților societății comerciale, prin coordonarea echilibrată a salariilor și atingerea obiectivelor propuse.

Managementul comercial, ca subramură a managementului, studiază procesele și relațiile din cadrul societăților comerciale, în vederea identificării sistemelor, metodelor și tehnicilor de conducere menite să asigure creșterea eficienței acestora.

Principiile managementului comercial constituie componente fundamentale care stau la baza desfășurării proceselor de conducere și exprimă nivelul de dezvoltare al domeniului managementului și al fundamentelor teoretice preconizate pentru modelarea de ansamblu a sistemelor de coordonare ale societăților comerciale.

Funcțiile managementului comercial desemnează activități specializate, complementare sau convergente care au un rol specific în cadrul procesului de conducere al societății comerciale. Identificarea corectă a funcțiilor permite definirea și detalierea conținutului procesului managerial, cât și mijloacele de atingere a acestuia. În acest context, identificăm următoarele funcții esențiale: previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea și control-evaluarea.

Managementul strategic are un rol esențial în conceperea și fundamentarea activităților firmelor, fiind o concretizare esențială a previziunii. Fundamentat și corelat organic cu funcția de previziune, managementul strategic presupune descifrarea și anticiparea schimbărilor și modelelor ce trebuie realizate în interiorul firmei și în relațiile acesteia cu mediul, receptivitate maximă la nou, dinamism și flexibilitate în funcțiile manageriale, astfel încât să evite discordanțe între cerere și ofertă, între nou și vechi, asigurând o competitivitate ridicată.

Conceptul de management strategic cuprinde un program general de acțiune și alocare a resurselor pentru realizarea pe termen lung a obiectivelor majore.

„Managementul strategic cuprinde un set de decizii și acțiuni, concretizat în formularea și implementarea de planuri proiectate pentru a realiza obiectivele firmei”.

„Prin management strategic se are în vedere întregul management al firmei bazat pe strategie, deci, se refera la managementul științific al firmei, care, întotdeauna, este fundamentat de strategie”.

Managementul strategic trebuie să se bazeze pe strategii performante care studiază și găsește soluții optime la o serie largă de obiective și probleme viitoare ca:

- raportul cerere-ofertă;

- care servicii sunt profitabile;
- dacă se oferă clienților ceva în plus în raport cu posibilitățile concurenților de pe piață;
- dacă pot descuraja legal concurenții;
- care este cea mai adecvată politică de prețuri;
- motivația salariaților;
- politica de personal;

Ca principiu, managementul strategic este un atribut esențial și exclusiv al conducerii de vârf al firmei.

Managementul strategic stabilește și oferă o viziune și un cadru general unitar de acțiune la toate nivelurile ierarhice în special la cel de vârf, busolând toate activitățile și inducând responsabilitatea punctelor cheie din structura organizațională în realizarea întregului proces.

Schimbarea continuă – determinată și determinantă, în același timp, a unor procese cu alonjă globală (globalizarea economiei – a producției și piețelor deopotrivă, revoluția managerială – la rândul ei, cauză și efect ale emergenței și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere, etc.) pare a fi motorul care a pus în mișcare managementul strategic, și care cunoaște, odată cu acesta, reconfigurări și redefiniri de natură a asigura adaptarea – dinamică și proactivă a – organizațiilor la mediul (intern și extern) în care operează.

Aceste schimbări, au un dinamism extraordinar în cadrul mediul firmelor și au făcut ca managementul strategic să se evidențieze ca o formă superioară de conducere previzională.

**F. Gluck, S. Kaufman și S. Walleck** în evoluția tipurilor de conducere previzională spre managementul strategic au identificat mai multe faze distincte dintre care patru sunt reprezentative:

- *planificarea financiară* - se caracterizează prin utilizarea bugetelor anuale în scopul asigurării unui control operațional;
- *planificarea previzională*:

**1. Planificarea bazată pe previziune** se bazează pe analiza mediului pentru fundamentarea mai eficace a unui plan de creștere cu alocare statică a resurselor pe un orizont multi-anual.

**2. Planificarea orientată spre exterior** este un proces bazat pe o gândire strategică, ce constă în construcția unor alternative strategice cu alocarea dinamică a resurselor, fundamentate pe analize complete ale pieței și concurenței în scopul creșterii capacității de reacție la schimbările din mediu.

**3. Managementul strategic** reprezintă o formă superioară de conducere previzională caracteristică comportamentului proactiv al firmelor. Organizația participă la crearea viitorului prin coordonarea alocării tuturor resurselor (materiale, umane și financiare) pentru obținerea unui avantaj

competitiv și realizarea unei planificări flexibile și creative susținută de un sistem de valori și un climat favorabil în firmă.

*Managementul strategic exprimă modul în care acțiunile și evenimentele care implica managerii de top ai firmei influențează succesul sau eșecul respectivei organizații. Instrumentele formale sunt foarte importante pentru aceștia, însă nu suficiente, dar creativitatea lor este la fel de importantă în conceperea strategiei firme, prin urmare pe de o parte artă și știință în același timp.*

*Strategia este un concept complex care implică multe procese și activități diferite în cadrul unei organizații. Planurile strategice sunt esența strategiei și reprezintă pașii pe care o organizație urmează să-i parcurgă pentru atingerea obiectivelor propuse. Practic fiecare organizație își creează un plan strategic pentru a ghida viitorul său. Modelul de afacere este elementul central al planului strategic și descrie procesul prin care organizația speră să obțină profituri.*

### **Piete extraordinare**

Milioane, miliarde, sau chiar mai multe nevoi sunt satisfăcute zilnic. Pentru a facilita procesul de alocare a resurselor, pentru satisfacerea nevoilor, au apărut piețele.

Piața este locul complex-social, unde cererea se întâlnește cu oferta, și are loc schimbul (cumpărarea, tranzacția). De exemplu, organizațiile oferă salarii și pachete salariale, pentru că au nevoie de angajați. Oamenii care vor să bea vin, plătesc un preț pentru a-l cumpăra. Autoritățile locale și guvernele vor drumuri, deci plătesc contracte pentru firmele care se ocupă cu construcția lor. Acest ultim exemplu are nevoie de o perioadă mai mare de timp pentru a fi executat, finanțe și resurse, și, odată semnat contractul, este nevoie de încredere din partea ambelor părți, astfel încât să nu se exploateze una pe cealaltă. Apare posibilitatea comportamentului oportunist, deoarece ambele părți ale schimbului au acces la informații diferite și pot cere renegocierea contractului. Constructorul de drumuri poate să spună că prețul materialelor necesare a crescut, autoritatea locală poate să nege primirea resurselor financiare din partea guvernului central.

Există un număr de soluții la această problemă de asimetrie a informațiilor. De exemplu, fiecare parte poate cădea de acord să semneze un contract care aplică o siguranță financiară de a nu schimba prețul o perioadă specificată, sau să-și monitorizeze reciproc comportamentul și progresul (de obicei, permiterea unui reprezentativ la ședințele direcțiunii). Altă soluție în acest caz ar fi ca autoritatea locală să-și organizeze propria organizație de construcții de drumuri. Invers nu se poate din motive legale.

Astfel, o decizie asupra posibilității comportamentului oportunist în prezența asimetriei informației se poate datora integrării verticale sau orizontale. Aceasta apare când o tranzacție ce constituie o parte componentă a bunului sau serviciului este internalizată organizației. Integrarea verticală include o creștere sau o scădere. Integrarea laterală implică componentele asemănătoare. De exemplu, dacă o firmă este specializată în producția de pantofi, ea nu va fi capabilă să-ți distribuie produsul cu succes sau să țină evidențe. Poate să caute alte firme care să se ocupe de aceste probleme. Dar dacă suspectează comportament oportunist din partea acestor firme, atunci poate să-și creeze departamentele proprii.

Soluția optimă ar fi prezența încrederii între părțile afiliate, dar pentru asta, este nevoie de timp. Cu toate acestea, mulți participanți ai pieței implicați în schimbul complex de bunuri și servicii găsesc ușor modalități de efectuare a tranzacțiilor, modalități ce nu au nevoie de contracte sofisticate sau integrare. De exemplu, Nissan, are scrisori de intenție cu furnizorii principali.

Piețele sunt aranjamente complex-sociale ce pot cădea dacă actorii nu au încredere unii în ceilalți. Într-adevăr, o organizație poate crește în aceste condiții. Piețele pot pica și din alte motive. Existența dominanței pieței, dar în general abuzul dominanței pieței poate afecta alocarea eficientă a resurselor. Consumatorii și organizațiile sunt cei care plătesc prețuri excesive (inflație).

Mai sunt și externalități în aprovizionarea de bunuri și servicii. Sunt costuri și beneficii sociale care apar din tranzacțiile de pe piață, dar care nu sunt reprezentate pe prețul pieței. Un bun exemplu este poluarea (cost social) și protecția muncii (beneficiu social).

## **MANAGEMENTUL TRANZACȚIILOR INTERNAȚIONALE**

Cum menționăm la începutul acestei lucrări, globalizarea și internaționalizarea sunt trăsături fundamentale ale sistemului economic actual, ele afectând toți actorii vieții economice, în grade diferite, dar de o manieră incontestabilă, modificând radical piețele, care nu mai sunt doar locale sau naționale, ci regionale sau globale.

Globalizarea activității economice influențează dezvoltarea societăților comerciale în dublu sens:

- ✓ pe de o parte, fenomenul deschide (pentru întreprinderile performante) provocarea de a aborda piața externă prin valorificarea unor avantaje competitive;
- ✓ pe de altă parte, fenomenul poate reprezenta pentru multe întreprinderi o amenințare (concurența la nivelul importurilor sau a

implanturilor realizate pe plan local de către marile firme transnaționale);

Pentru oricare dintre aceste întreprinderi, mediul extern reprezintă deopotrivă: oportunități, constrângeri și riscuri.

Oportunitățile pot fi abordate fie la nivel cantitativ, fie la nivel calitativ (deținerea de performanțe la nivelul produselor, a condițiilor de livrare, a serviciilor postlivrare).

Constrângerile vizează mai multe aspecte:

- ✓ concepția produselor, societățile comerciale trebuie să respecte norme tehnice străine și să fie capabile să creeze avantaje distincte în raport cu produsele similare existente pe alte piețe;
- ✓ concurența internațională, în condițiile în care aceasta poate dicta condițiile de vânzare;
- ✓ existența unei heterogenități a pieței externe sub aspectul politicilor comerciale, valutar-financiare, fiscale, sub aspectul legislației, a mediului cultural, social etc.

Riscurile în managementul tranzacțiilor internaționale au o dimensiune specifică, data de complexitatea condițiilor care influențează rezultatele economice ale societății comerciale, în principal fiind vorba de instabilitatea pieței de mărfuri, valutare și de capital. Aceste riscuri impun recurgerea la instrumente și tehnici de acoperire care presupun nu numai costuri importante, ci și strategii specifice de abordare.

Internaționalizarea societății comerciale poate fi definită ca un proces de implicare a acesteia în operațiuni internaționale. Internaționalizarea este rezultatul deciziilor pe care le adoptă managementul societății comerciale în dezvoltarea afacerilor, scopul fiind valorificarea unor oportunități de piață sau a unor avantaje competitive.

Un model al dezvoltării internaționale în stadii succesive este următorul:

- răspuns la comanda externă, acest stadiu reprezintă o implicare experimentală pe piața externă, cu următoarele caracteristici: alocarea de resurse operațiunilor internaționale, utilizarea intermediarilor în realizarea exporturilor;
- exportul direct, pe fondul unei evoluții ascendente a exporturilor, managementul societății comerciale consideră necesară implicarea directă pe piața externă, în acest sens structura organizatorică se completează cu un departament de export, societatea renunțând la utilizarea intermediarilor.

Prin această acțiune se obțin următoarele avantaje:

- posibilitatea de a beneficia integral de profitul comercial;
- legătură directă cu piața externă, având posibilitatea să cunoască, operativ, modificările care au loc în domeniul cererii;

- posibilități sporite de promovare a produselor pe piețele externe;
  - un control mai bun asupra operațiunii sale.
- ✓ crearea de sucursale și filiale, managementul societății comerciale decide crearea de structuri organizatorice proprii în țara de import, renunțând la utilizarea intermediarilor de pe piața externă;
  - ✓ asamblarea în străinătate, este decizia care pregătește producția în străinătate și care are la baza rațiuni de reducere a costurilor (taxe vamale mai reduse pentru componente, facilități fiscale etc.);
  - ✓ integrarea diferitelor activități, dispersate la nivel global într-un sistem corporațional, în acest caz, orice filială putând să îndeplinească integral, o anumită funcție pentru corporația transnațională;

### **Guvern (Stat) extraordinar**

Statul nu intervine mereu când piețele cad. Unde există posibilitatea comportamentului oportunist, în detrimentul unuia sau mai multor participanți la schimb, atunci organizațiile se pot autoregla. Guvernul este privit ca fiind prea costisitor. Astfel, costul intervenției pentru prevenirea puterii monopolului poate fi prea mare dacă recunoaștem că sunt motive pentru unul sau mai mulți participanți să scadă prețurile și să-și crească profitul. Dinamica naturii piețelor poate permite noi înșcriși să aplice prețuri de dumping, pentru tăierea avantajului competițional al liderilor de piață. De-a lungul timpului a fost remarcată intervenția prea rapidă a statului pentru corectarea externalităților negative precum poluarea. De exemplu, când un poluator putea să negocieze o compensare pentru victimă, atunci prezența birocrăției statului ar fi reprezentat supra-reglementare. Există o alternativă la intervenția statului pentru individualii și colecțiile de individuali, care pot cere sfatul Curții de Judecată care va lua apoi decizia cu privire la problemele ce apar datorită căderii pieței.

În mod cert, există dificultăți enorme în rezolvarea căderii pieței, prin alte metode în afară de intervenția statului, deoarece unele companii nu sunt destul de bine dezvoltate, încât să folosească ajutorul Curții sau informațiile ce sunt disponibile numai unor anumite părți sunt incomplete. De aceea, procesul democratic (și alte forțe) au făcut posibilă finanțarea publică a organizațiilor însărcinate cu protecția consumatorului, asigurând o competiție corectă, și oprirea excesului de poluare, și multe altele.

Câteodată, piețele nu pot furniza produsul sau serviciul celor ce plătesc pentru el. În aceste circumstanțe, motivele individualilor de evitare a plății sunt mari, și numai Statul, prin sistemul de colectare a taxelor, poate furniza așa numitele „Bunuri Publice”. Exemplele pot fi luminile de noapte din oraș,



forțele armate, poliția, brigada de pompieri, etc. Dar poate fi dezbătută ideea potrivit căreia Statul poate oferi subsidii asociate cu aceste servicii și să accepte contractul cu cel mai mic licitant din sectorul privat.

Există clar motive politice pentru care bunurile publice nu sunt pur și simplu oferite, deoarece guvernării ar fi dați afară. De aici rezultă o problemă mai mare legată de ce ar trebui să nu ar trebui să fie furnizat de stat, pentru că este o decizie mai mare, de luat în considerare de întreg procesul democratic. Pe scurt, societatea poate considera anumite servicii ca bunuri de merit și să aibă pretenția să fie oferite de Stat. De exemplu Serviciul Național de Sănătate sau Educația. Piața poate asigura aceste bunuri, dar pentru mulți ar fi prea scumpe. Asigurând aceste servicii, Statul redistribuie averea și încearcă să captureze enormele beneficii sociale ce ar fi bune pentru toți cetățenii.

Guvernul/Statul are un rol crucial în procesul de alocare a resurselor, și satisfacerea bunurilor, dar, ca și piețele, sunt subiecte ale imperfecțiunii. În ciuda sistemului stringent de contabilitate, tot se fac greșeli. Ele pot apărea din cauza actorilor umani, care urmăresc să-și satisfacă propriile interese, și nu pe cele publice. Acest proces este numit Eșecul Public sau al Guvernului. Guvernele (Statele) au de asemenea resurse limitate ce satisfac cereri ce nu sunt aprovizionate de stat și unde organizațiile non-profit intră în procesul de alocare a resurselor.

## **1.2. Trăsăturile managementului strategic – metode, tehnici și instrumente utilizate în managementul comercial.**

În management, metoda reprezintă modul în care se desfășoară procesul managerial, în scopul de a pune în acțiune factorii umani, materiali și financiari, pentru obținerea rezultatelor preconizate. Metoda managerială reprezintă un ansamblu de căi, reguli și procedee cu ajutorul cărora managerul exercită conducerea societății comerciale prin atragerea întregului personal al acesteia. Scopul metodelor manageriale constă în optimizarea folosirii capacității de muncă a managerului, în eficientizarea comportamentului și acțiunii salariaților și în antrenarea întregului personal pentru atingerea obiectivelor societății comerciale.

Conținutul metodelor manageriale constă în succesiunea de mișcări, suite de operații sau procese, combinații precise, soluții, împrejurări și condiții favorabile activității concepute de manager.

Strategia este procesul prin care indivizii și organizațiile fac alegeri cu privire la resursele limitate, pentru a satisface cererea de bunuri pe o perioadă cât mai lungă de timp. În luarea deciziilor, organizațiile evaluează în mod continuu forțele pieței și ale non-pieței, precum vehiculele necesare pentru mărirea bunăstării economice, dar într-un mediu complex și nesigur.

Aceasta este o definiție globală a strategiei, importantă deoarece pune alte definiții în perspective. De exemplu, o definiție a strategiei organizaționale care nu face referire la individuali: „O strategie este definită ca un model (șablon) de scopuri, politici, programe, acțiuni, decizii, sau alocări de resurse ce definesc ceea ce este organizația, ce face, și de ce o face. Strategiile se pot diferenția prin nivelul funcției, și prin perioada de timp.” (Bryson, 1995).

Bryson aplică definiția la organizațiile publice și non-profit, dar este o definiție folosită de cei ce au analizat sectorul privat de firme (Andrews, 1971). Este o definiție folositoare și este mult mai practică, dar poate fi ușor comparată cu definiția globală din al doilea paragraf. Deci, cei ce iau decizii în organizații sunt conștienți că resursele sunt limitate, și că ele trebuie alocate eficient și prin urmare să producă bunuri care să satisfacă cererile în continuă schimbare ale clienților. Astfel, sunt create strategii pe termen scurt, mediu sau lung, care asigură existența companiei.

Caracterul tridimensional este specific pentru formularea și implementarea managementului strategic, având următoarele forme:

- ✓ *rațional și analitic* (dimensiunea economică), misiunea sa principală fiind formularea orientărilor tehnico-economice externe, ținând seama de oportunitățile și constrângerile mediului, pe de o parte, iar pe de alta parte de forțele și slăbiciunile firmei;
- ✓ *socio-politic* (dimensiunea umană), fiind importantă în formularea strategiei. Raportul de putere și presiunile socio-politice interne și externe au un impact deloc neglijabil asupra funcționării firmei;
- ✓ *birocratic* (dimensiunea organizațională), constituită din ansamblul persoanelor și compartimentelor firmei încadrate într-o configurație concretă, precum și din totalitatea relațiilor stabilite între acestea în vederea realizării obiectivelor propuse. Structura organizatorică integrează elementele umane care se regăsesc în toate sistemele firmei, și contribuie la definirea rolurilor și statutului acestora. În intermediul acestui spațiu organizatoric există și se produce o cultură organizațională formată dintr-un ansamblu de valori, idei, limbaje și raționalități, care constituie norme implicite pe care individul le interiorizează, și, față de care el își raportează în mod conștient comportamentul.

„Patologia strategică constituie, în același timp, un instrument de diagnoză indispensabil managementului strategic deoarece permite recunoașterea situațiilor în care se află firma, și, în consecință, pune în aplicare acțiuni care să elimine defectele trecute, acționând, după caz, asupra uneia din cele trei dimensiuni, strategiile irealiste și inadecvate induse de astfel de situații neputând fi prevenite”.

În managementul societăților comerciale sunt folosite metodele manageriale operative, după cum urmează:

- a. Managementul pe bază de plan;
- b. Managementul pe bază de buget;
- c. Managementul pe bază de proiecte;
- d. Managementul pe bază de sistem;
- e. Managementul prin rezultate;
- f. Managementul prin produs;
- g. Managementul prin excepție;
- h. Managementul pe bază de obiective;
- i. Managementul participativ pe bază de obiective;
- j. Managementul prin cooperare și colaborare;
- k. Managementul prin delegare;
- l. Managementul prin motivație;
- m. Managementul prin inovare;
- n. Managementul prin informații și comunicări;
- o. Managementul prin alternative;
- p. Managementul prin consimțământ.

### **1.3. Asemănări și deosebiri între managementul strategic și planificarea strategică**

#### **Folosirea planificării pentru formularea strategiei.**

Majoritatea organizațiilor folosesc planificarea ca un proces pentru articularea, implementarea, și evaluarea strategiei. Noi strategii pot apărea în urma experienței acumulate, se poate renunța la unele vechi, deoarece devin nerealizabile, iar altele pot fi reîncercate. Este necesară o documentație destul de mare, și un nou și confuz vocabular acompaniază procesul strategic.

Bryson (1995) propune un pas de abordare de 10 pași, folosind sectoarele publice și non-profit ca exemple, dar se pot aplica și în sectorul privat foarte ușor. Cei 10 pași:

1. Inițierea și căderea de comun acord asupra procesului de planificare strategic
2. Identificarea Mandatelor organizaționale
3. Clarificarea misiunii și valorii organizației
4. Evaluarea mediului intern și extern (analiză SWOT)
5. Identificarea problemelor strategice cu care se confruntă organizația
6. Formularea strategiei pentru a rezolva acele probleme
7. Revizuirea și adoptarea planului sau planurilor strategice
8. Stabilirea unei viziuni organizaționale efective
9. Dezvoltarea unui proces de implementare efectiv
10. Reevaluarea strategiilor și al procesului de planificare strategic

De remarcat că acești pași oferă o structură, dar nu este liniară, nu este un algoritm. În unele organizații, nu se respecta ordinea pașilor, întrucât consideră că unii pași trebuie făcuți înaintea altora.

### ***1. Inițierea și căderea de comun acord asupra procesului de planificare strategică***

Este important să fie un individ dominant sau un grup de indivizi care să sponsorizeze procesul de planificare. Aceștia sunt de obicei principalii decidenți.

Poate fi mai complicat în cazurile în care este prezentă o Alianță Strategică. Unde nu au fost prezente mecanisme de lucru în echipă, trebuie luate măsuri pentru facilitarea dezvoltărilor (ex: găsirea unor indivizi cu scopuri comune, negocieri asupra fondurilor, etc.).

Trebuie să se ajungă la o decizie comună în legătură cu:

- Scopul efortului
- Pașii privilegiați din proces
- Forma și frecvența rapoartelor (cercul de planificare)
- Rolul, funcția și membrii grupurilor însărcinate cu supravegherea eforturilor
- Alocarea resurselor pentru proces

### ***2. Identificarea Mandatelor organizaționale***

Este mult mai răspândit în sectorul public unde reglementările pot de obicei să împiedice, sau chiar să oprească dezvoltarea. Dar se aplică la aproape toate organizațiile cu produse sau servicii multiple. Astfel, pot apărea bariere geografice sau de produse, impuse de sediul central al corporației. Organizația trebuie să-și înțeleagă limitele posibilității de dezvoltare a produselor sau serviciilor.

Smith (1994) spune că analiza mandatelor poate clarifica limitele dintre:

- Ce trebuie făcut
- Ce poate fi făcut
- Ce nu trebuie făcut

De exemplu, Driving Standards Agency (în Marea Britanie, echivalentul DRPCIV în România) a introdus teste practice în zilele de Sâmbătă, și publicul plătea în plus pentru ele. Deci, în timp ce analiza mandatului poate părea un exercițiu simplu, acesta poate ajuta dezvoltarea misiunii, întrucât informează individualii în legătură cu responsabilitățile cheie sau care ar putea fi acestea.