

**GHEORGHÎȚA CĂPRĂRESCU
DANIELA GEORGIANA STANCU
GEORGIANA ARON**

*MANAGEMENT STRATEGIC
- MANUAL DE STUDIU INDIVIDUAL -*

**GHEORGIȚA CĂPRĂRESCU
DANIELA GEORGIANA STANCU
GEORGIANA ARON**

MANAGEMENT STRATEGIC
- *MANUAL DE STUDIU INDIVIDUAL* -



EDITURA UNIVERSITARĂ
București

Colecția: ȘTIINȚE ECONOMICE

Redactor: Gheorghe Iovan
Tehnoredactor: Ameluța Vișan
Coperta: Angelica Mălăescu

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.)

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

CĂPRĂRESCU, GHEORGHÎȚA

Management strategic : manual de studiu individual /

Gheorghîța Căprărescu, Daniela Georgiana Stancu, Georgiana

Aron. - București : Editura Universitară, 2012

ISBN 978-606-591-461-2

I. Căprărescu Gheorghîța
II. Stancu, Daniela Georgiana
III. Aron, Georgiana

65.012.4(075.8)

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786065914612

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

Copyright © 2012
Editura Universitară
Director: 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

INTRODUCERE	9
Unitatea de învățare 1	
CADRUL CONCEPTUAL AL MANAGEMENTULUI STRATEGIC	11
1.1. Introducere	11
1.2. Obiectivele și competențele unității de învățare	11
1.3. Conținutul unității de învățare	12
1.3.1. Managementul strategic: definiție, necesitate, avantajele practicării	12
1.3.2. Evoluția tehnicilor specifice	13
1.3.3. Cadru conceptual specific	15
1.4. Îndrumător pentru autoverificare	22
Unitatea de învățare 2	
STRATEGIA, INSTRUMENT CENTRAL AL MANAGEMENTULUI	26
2.1. Introducere	26
2.2. Obiectivele și competențele unității de învățare	26
2.3. Conținutul unității de învățare	27
2.3.1. Definiția conceptului de strategie	27
2.3.2. Componentele strategiei	28
2.3.3. Asemănări și deosebiri între strategia afacerilor și strategia militară	34
2.4. Îndrumător pentru autoverificare	35
Unitatea de învățare 3	
ANALIZA CAPABILITĂȚII STRATEGICE A FIRMEI DE COMERȚ ȘI TURISM	39
3.1. Introducere	39
3.2. Obiectivele și competențele unității de învățare timp alocat	40
3.3. Conținutul unității de învățare:	40
3.3.1. Identificarea firmelor de comerț și turism	40
3.3.2. Analiza diagnostic, metodă de evaluare a capabilității strategice a firmei de comerț și turism	43
3.4. Îndrumător pentru autoverificare	46
Unitatea de învățare 4	
ANALIZA CAPABILITĂȚII STRATEGICE A FIRMEI DE COMERȚ ȘI TURISM	49
4.1. Introducere	49
4.2. Obiectivele și competențele unității de învățare timp alocat	50
4.3. Conținutul unității de învățare	50
4.3.1. Analiza vocației firmei	50
4.3.2. Segmentarea strategică și analiza vocației atractivității DAS	54
4.3.3. Analiza lanțului valorii	56
4.4. Îndrumător pentru autoverificare	59
Unitatea de învățare 5	
ANALIZA MEDIULUI EXTERN	61
5.1. Introducere	61
5.2. Obiectivele și competențele unității de învățare timp alocat	62
5.3. Conținutul unității de învățare	62
5.3.1. Definiția, caracteristicile și variabilele mediului extern	62
5.3.2. Componentele și influențele mediului extern general asupra firmei de comerț și turism	64
5.4. Îndrumător pentru autoverificare	67
5	

Unitatea de învățare 6	
ANALIZA MEDIULUI EXTERN	70
6.1. Introducere	70
6.2. Obiectivele și competențele unității de învățare timp alocat	71
6.3. Conținutul unității de învățare:	71
6.3.1. Influențele mediului extern general asupra firmei de comerț și turism	71
6.3.2. Analiza mediului extern specific al firmei de comerț și turism	72
6.3.3. Analiza pieței specific	76
6.4. Îndrumător pentru autoverificare	79
Unitatea de învățare 7	
ANALIZA CORELATĂ A CAPABILITĂȚII STRATEGICE ȘI A MEDIULUI EXTERN AL FIRMEI DE COMERȚ ȘI TURISM	83
7.1. Introducere	83
7.2. Obiectivele și competențele unității de învățare timp alocat	83
7.3. Conținutul unității de învățare	84
7.3.1. Analiza matriceală	84
7.3.2. Analiza portofoliului de activități	86
7.4. Îndrumător pentru autoverificare	89
Unitatea de învățare 8	
ANALIZA CORELATĂ A CAPABILITĂȚII STRATEGICE ȘI A MEDIULUI EXTERN AL FIRMEI DE COMERȚ ȘI TURISM	92
8.1. Introducere	92
8.2. Obiectivele și competențele unității de învățare timp alocat	92
8.3. Conținutul unității de învățare:	93
8.3.1. Selectarea domeniilor de activitate strategic	93
8.3.2. Stabilirea tipului de strategie pentru fiecare DAS	94
8.4. Îndrumător pentru autoverificare	95
Unitatea de învățare 9	
TIPURI DE STRATEGII	97
9.1. Introducere	97
9.2. Obiectivele și competențele unității de învățare timp alocat	97
9.3. Conținutul unității de învățare,	98
9.3.1. Strategii la nivelul firmei	98
9.3.2. Determinanții endogeni și exogeni ai strategiei	98
9.4. Îndrumător pentru autoverificare	100
Unitatea de învățare 10	
TIPURI DE STRATEGII	103
10.1. Introducere	103
10.2. Obiectivele și competențele unității de învățare timp alocat	103
10.3. Conținutul unității de învățare	104
10.3.1. Strategii de afaceri	104
10.3.2. Strategii funcționale	107
10.4. Îndrumător pentru autoverificare	109

Unitatea de învățare 11	
MODEL METODOLOGIC DE ELABORARE A STRATEGIEI	111
11.1. Introducere	111
11.2. Obiectivele și competențele unității de învățare timp alocat	111
11.3. Conținutul unității de învățare	112
11.3.1. Definiție, trăsături și tipuri de pilotaj global strategic	112
11.3.2. Principiile pilotajului global strategic	113
11.3.3. Etapele pilotajului global strategic	115
11.4. Îndrumar pentru autoverificare	118
RĂSPUNSURI LA TESTELE DE EVALUARE/AUTOEVALUARE	121

INTRODUCERE

Evoluția concepțiilor referitoare la întreprindere, de la abordarea materialistă către cea sistemică și contextuală, a dat naștere unei noi viziuni: întreprinderea este o ființă economico-socială care se naște, se dezvoltă, se maturizează și dispare într-un anumit mediu.

La fel ca și ființele umane, ființele organizaționale dispun, la naștere, de un anumit potențial pe care, prin educație și comportament, îl pot multiplica sau risipi. La nivelul firmei, educația constă în capacitatea de a învăța, de a acumula competențe; comportamentul concretizează modul în care firma valorifică aceste competențe în funcție de mediul în care acționează.

Caracteristicile constructive, specificul activității, nivelul, diversitatea și complexitatea competențelor, strategia și tactica, cultura și etica în afaceri sunt elementele care diferențiază firmele aparținând aceluiași domeniu, conferindu-le identitatea, personalitatea ființei organizaționale.

A conduce firma spre succes înseamnă a cunoaște și a valorifica potențialul vizibil și invizibil al firmei care susține identitatea, unicitatea fiecărei firme în parte.

În același timp, managementul firmei este supus multiplelor influențe ale mediului în care acționează. Contextul actual în care evoluează firmele – indiferent de mărime, obiect de activitate și localizare – se caracterizează prin mutații profunde. Specialiștii sunt de acord în a admite că anii '70-'80 au reprezentat o ruptură dramatică față de anii prosperității glorioase ce a urmat celui de-al doilea război mondial. Era producției de masă, a produselor standardizate, a creșterilor și a profiturilor sigure, eră ce a caracterizat sistemele de producție organizate după modelul fordian, al benzii rulante, este de domeniul trecutului. Transformărilor profunde din sistemele economice li s-au adăugat adevărate șocuri politice și sociale – căderea comunismului în Europa de Est fiind doar unul dintre ele – ceea ce face ca mediul cu care se confruntă firmele să fie din ce în ce mai complex și mai impredictibil. Pentru a face față complexității firma a fost obligată să adopte o viziune care-i depășește frontierele, care-i prelungește și îi conectează obiectivele, constrângerile și oportunitățile cu cele ale mediului în care evoluează.

„Managementul întreprinderilor este tributary influențelor unor fenomene multiple: economice, sociale, tehnico-științifice, de mediu etc.

Factorii care influențează managerii întreprinderilor în acest început de secol XXI sunt legați între ei, întrepătrunși. Între aceștia două dimensiuni devin dominante: mondializarea accelerată a activităților umane și creșterea puternică a tehnico-științei. Și una și cealaltă intensifică concurența”.¹

Evoluția firmei într-un mediu complex, incert și instabil pune în fața firmei problema acută a cunoașterii și a „administrării dezordinii și haosului”.²

Într-un asemenea context, managementul reconceptualizat ca un proces axat pe viitorul organizației într-un mediu dinamic, impredictibil și, cel mai adesea, neprietenos, devine elementul fundamental al menținerii și dezvoltării firmei.

Este motivul pentru care managementul strategic înlocuiește viziunea clasică a managementului întors exclusiv către propria persoană, către mediul intern al firmei.

¹ J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni, *Management. Strategie et Organisation*, Vuibert, Paris, 2002

² R.A.Thietart, B.Forgues, *La dialectiques d'ordre et du chaos dans les organizations*, Revues Francaise de Gestion nr.93/1993

Unitatea de învățare 1

CADRUL CONCEPTUAL AL MANAGEMENTULUI STRATEGIC

Cuprins

- 1.1. Introducere
- 1.2. Obiectivele și competențele unității de învățare
- 1.3. Conținutul unității de învățare
 - 1.3.1 Managementul strategic: definire, necesitate, avantajele practicării
 - 1.3.2 Evoluția tehnicilor specific
 - 1.3.3 Cadru conceptual specific
- 1.4. Îndrumar pentru autoverificare



1.1. Introducere

Dacă pe plan mondial managementul strategic reprezintă o practică a cărei utilitate și permanență este demonstrată de fi rmele de succes, pentru multe din firmele romanești, deși recunoscut ca importanță, rămâne cantonat în planul teoretic. Explicațiile unei asemenea stări de lucruri sunt multiple: mediul de afaceri românesc incert, lipsa experienței în manuirea instrumentarului specific, și – de ce să nu recunoaștem – o mentalitate care de multe ori acționează ca un factor restrictiv. Incepând cu anii '90, fi rmele romanești au fost obligate să acționeze într-un mediu marcat de mecanisme cvasinecunoscute. Experiența acumulată în peste un deceniu de acțiune a demonstrat că managementul trebuie să se implice în proiectarea viitorului fi rmei pe baza unei viziuni clare, manuind instrumentele pe care teoria le pune la dispoziția practicii. Chiar dacă managementul strategic este o disciplină care s-a constituit prin generalizarea unor experiențe aparținând marilor fi rme și corporații din țările dezvoltate, în prima fază firme și corporații americane, teoria – deosebit de generoasă - oferă instrumente al căror grad de generalitate permite aplicarea lor, în funcție de specificul organizației și de condițiile concrete de acțiune.



1.2. Obiectivele și competențele unității de învățare

Obiectivele unității de învățare:

- înțelegerea specificului, necesității și avantajelor managementului strategic;
- identificarea principalelor etape ale evoluției managementului strategic
- înțelegerea conceptelor cu care operează managementul strategic;

Competențele unității de învățare:

- studenții vor putea să definească managementul strategic, să-l delimiteze și să-l încadreze corect față de managementul organizației;
- studenții vor conștientiza necesitatea și avantajele practicării managementului strategic în condițiile evoluției rapide și imprevizibile a economiilor naționale și a economiei mondiale;
- studenții vor putea înțelege conceptele specifice pentru a operaționaliza managementul strategic la nivelul organizației.



Timpul alocat unității: 2 ore



1.3. Conținutul unității de învățare

1.3.1 Managementul strategic: definire, necesitate, avantajele practicării

Managementul strategic cunoaște consacarea în literatura de specialitate doar în deceniul 7 al secolului XX, cu toate că apare ca un curs universitar distinct în anul 1911 la Universitatea Harvard. Încă din timpul celui de-al doilea război mondial, majoritatea școlilor americane de afaceri resimt necesitatea includerii în planurile lor de învățământ a cursurilor de politica afacerilor care, însă, orientează atenția asupra unor arii specializate din activitatea firmelor (producție, vânzări, marketing etc.). Două rapoarte asupra modului de desfășurare a pregătirii în afaceri publicate în 1959, respectiv Raportul Gordon & Howell și Raportul Pierson, sunt considerate adevărate puncte de reper în dezvoltarea ulterioară a laturii pragmatic a managementului strategic, deoarece au pus în evidență nu numai definițiile științelor programelor de învățământ, ci au prezentat și modalitățile de dezvoltare și îmbunătățire a conținutului managementului strategic¹.

Amplificarea cercetărilor teoretice, a experimentelor practicate de firmele americane, contribuția cabinetelor de consultanță și achizițiile practicii manageriale au condus nu numai la delimitarea într-o necesară și extrem de utilă disciplină științifică, ci și la atribuirea unor noi valențe managementului strategic: sistem de conducere, stare de spirit, filozofie managerială etc.

Există, în literatură, diferite definiții, mai mult sau mai puțin elaborate. În esență, însă, *managementul strategic poate fi definit ca procesul de elaborare, implementare și control a strategiei sau strategiilor firmei, în vederea realizării misiunii organizației și asigurării avantajului competitiv.*

¹ C. Russu, *Management strategic*, Editura All Beck, București, 1999.

Ca ansamblu de acțiuni desfășurate de managementul de nivel superior al organizației în vederea stabilirii căii de evoluție în viitor și asigurării resurselor organizaționale necesare, managementul strategic se înscrie în categoria proceselor care cer o înaltă creativitate, o toleranță față de risc bazată pe studiul potențialului intern corelat cu monitorizarea atentă și continuă a mediului extern.

Necesitatea managementului strategic derivă mai ales din influența unor factori exogeni organizației care produc mutații profunde în mediul de afaceri și, implicit, în managementul organizației. În principiu, cel mai important și acut aspect este legat de *amplificarea fără precedent a competiției dintre firme* generată de:

- extinderea ariei de acțiune competițională prin intrarea pe piețele externe a firmelor Europei de Est și a celor din țări aparținând lumii a treia;
- propagarea rapidă a noilor tehnologii de prelucrare care conduc la creșterea calității, productivității, reducerea costurilor și a duratelor de fabricație;
- utilizarea calculatoarelor și a tehnicilor de informare aferente, cu implicații directe asupra calității deciziilor și a performanțelor economico-financiare ale firmelor;
- creșterea nivelului de educație a consumatorilor și, implicit, creșterea exigențelor privind calitatea și prețul produselor;
- ritmul rapid de inovare a produselor ca urmare a progresului tehnic și a scurtării ciclului de viață a produselor.

Practica a arătat că firmele care au înțeles importanța și utilitatea managementului strategic au beneficiat de o serie de **avantaje**, cele mai importante dintre ele constând în faptul că:

- *directionează pe termen lung organizația*, asigurând coerența dintre concepție și acțiune la nivelul ansamblului organizației și un comportament adecvat în mediul economic.
- focalizează eforturile spre obținerea performanțelor economice, financiare și sociale ceea ce îi permite firmei o confruntare eficientă în mediul în care evoluează.
- facilitează adaptarea permanentă a organizației la modificările mediului, mediu din ce în ce mai dinamic, imprevizibil și neprietenos, prin anticiparea oportunităților și a pericolelor generate de acesta.
- promovează un proces continuu de învățare și perfecționare organizațională care antrenează nu numai eșalonul managerial ci întregul personal al organizației.
- asigură organizației o identitate, diferențiind-o prin marcă, poziție pe piață și imagine în mediul de competiții săi

1.3.2. Evoluția tehnicilor specifice

Operaționalizarea managementului strategic a fost condiționată de **evoluția instrumentarului specific oferit practicii manageriale**.

Literatura de specialitate indică posibilitatea periodizării acestei evoluții astfel²:

- *perioada planificării întreprinderii cuprinsă între 1950 și 1965*. În SUA, acest tip de planificare numit **Long Range Planning**

² Claude Sicard, *Le manager strateg*e, Dunod, Paris, 1994.

a avut ca punct de pornire cercetările întreprinse în cadrul business school a Universității Harvard. În principiu, planificarea reprezenta o abordare logică prin care erau armonizate deciziile, astfel încât întreprinderea să se poată dezvolta continuu și armonios, fără pierderi financiare. Mediul economic calm, previzibil la care s-a adăugat perfecționarea tehnicilor de previziune și dezvoltarea tehnicilor cantitative de studiere a cererii au reprezentat factori favorabili propagării planificării. Atenția era concentrată asupra realizării celei mai bune combinații între capacitățile de producție ale întreprinderii și evoluția previzibilă a vânzărilor. Practica planificării s-a extins în întreaga Americă și apoi în Europa, fiind oficializată în planul structurii organizatorice prin „celule de planificare” a căror sarcină consta în a elabora în fiecare an planul pentru următorii 5 ani.

- *Perioada planificării strategice între 1965 și 1980.* Această perioadă este marcată de apariția și răspândirea rapidă a matricilor de analiză strategică: matricea Grupului de Consultanți din Boston (BCG), matricea ADL, matricea McKinsey. Folosind concepte noi, precum: domeniul de activitate strategică, avantajul competitiv, gestiunea portofoliului de afaceri, curba de experiență etc., această perioadă a însemnat un pas înainte în fundamentarea deciziilor strategice. În esență, aceste matrici folosesc un sistem de axe pe care sunt reprezentate elemente de analiză, cum ar fi: cota de piață a întreprinderii, importanța domeniului de activitate, ritmul de creștere al industriei, gradul de maturitate ș.a., pentru a determina poziția concurențială a întreprinderii pe piața pe care acționează, comparativ cu cea a concurenților săi, și a desprinde direcțiile viitoare de acțiune în privința diverselor afaceri.

- *Perioada „strategiei în timp real” între 1980 și 1984.* Această perioadă a fost numită „perioada de criza a planificării” dovedind ineficiența și insuficiența unor tehnici ale planificării în condițiile strictei limitări la vânzări, producție, cost și preț. Această perioadă a fost determinată de evenimente fără precedent apărute în mediul concurențial: efectele șocului petrolier din 1973 și intrarea masivă, mai ales pe piața americană, a întreprinderilor japoneze. Cercetările întreprinse de consultanții cabinetului McKinsey – Thomas Peters și Robert Waterman – asupra decalajului de eficiență a întreprinderilor americane față de cele japoneze au arătat că reușita unei întreprinderi este condiționată de mult mai multe variabile. Ei promovează „modelul McKinsey cu șapte puncte cheie ale organizației” demonstrând nevoia de interacțiune dintre întreprindere în ansamblul său, strategie și structura organizatorică. Autorii ai unei cărți de mare succes – „Prețul excelenței”³ – cei doi cercetători aduc în prim planul atenției problemele psihologice și de comportament organizațional, considerate drept factori cheie ai succesului. Aceleași aspecte sunt subliniate și de profesorul american W. Ouchi în „Teoria Z”⁴, aducând ca argumente comparația dintre întreprinderile americane și cele japoneze, demonstrând o dată în plus necesitatea depășirii cadrului formalizat și extrem de riguros al planificării în elaborarea strategiei.

³ T. Peters, R. Waterman, *Le prix de l'excellence*, InterEditions, Paris, 1983.

⁴ W. Ouchi, *La theorie Z*, InterEditions, Paris, 1982.

- *Perioada gestiunii strategice de la 1984 până în prezent.* Această perioadă este marcată mai ales de concepția unui alt autor american, profesor la Universitatea Harvard – Michael Porter – care reabilitează în mare măsură tehnicile analizei strategice în condițiile în care alți autori le abandonaseră complet. M. Porter⁵ arată că **elaborarea unei strategii trebuie să reprezinte căutarea avantajului competitiv**, propunând în acest scop o schemă de analiză numită „lanțul valorii” utilizată în paralel cu analiza câmpului de forțe care acționează în interiorul și în afara fiecărei industrii. Prin adăugarea celorlalte achiziții privind planul psihologic și comportamental introduse de școala sociologică americană, teoria s-a cristalizat sub forma numită azi „gestiunea strategică”. Acest concept atrage atenția că, la fel de importantă ca elaborarea strategiei este și faza de implementare, problemă care ridică mai ales probleme de comunicare și motivare a întregului personal.

1.3.3. Cadrul conceptual specific

Aportul diferiților autori la cristalizarea teoriei managementului strategic a promovat în limbajul de specialitate o serie de termeni a căror semnificație va fi prezentată în continuare.

▪ **Vocația întreprinderii**⁶

Acest concept este puțin agreat și, în consecință, utilizat în literatura de specialitate autohtonă⁷.

Nici în literatura anglo-saxonă lucrurile nu stau mai bine, unul din puținii autori care-l utilizează într-o exprimare personală, respectiv de „lanț al valorii”, fiind Michael Porter, specialistul considerat numărul unu în managementul strategic.

De fapt, conceptul de **vocație a întreprinderii** reprezintă interpretarea – și nu traducerea – termenului „le metier” preluat din literatura franceză de specialitate. De altfel, autorii francezi consideră că „le metier d’entreprise” este un concept abstract prin care ar trebui să se înțeleagă ansamblul de competențe și abilități regăsite în întreprindere și care-i conferă un caracter particular. În acest context, vocația întreprinderii este dată de *competențele, aptitudinile și abilitățile de care dispune, în mod special, întreprinderea și care-i permit să realizeze anumite produse sau servicii foarte bine și într-o manieră particulară, greu de copiat de concurenți.*

Dincolo de aportul pe plan teoretic, clarificarea vocației întreprinderii este un demers foarte important în practica managementului strategic. Răspunsul corect la întrebarea: ce știe să facă întreprinderea și, mai ales, ce știe să facă cel mai bine și mai deosebit de alții pentru a satisface o nevoie a mediului, explicită sau nu, este crucială pentru a descoperi drumul care o va conduce la succes în competiție.

⁵ M. Porter, *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980.

⁶ L. Laurent, *Le management des temps difficiles*, Sydemore, Paris, 1994; B. Lannes și P. Paris, *La loi des Meilleurs*, Belfond, 1989; R. Calori, T. Atamer, *L’action strategique: le manager transformateur*, Les Editions d’Organisations, Paris, 1989.

⁷ C. Bărbulescu este unul din autorii români care promovează termenul de „vocație profesională a întreprinderii”, vezi *Sistemele strategice ale întreprinderii*, Editura Economică, București, 1999.

▪ **Domeniul de activitate strategică (DAS)**

Este constituit dintr-un *ansamblu de activități relativ autonome, din care rezultă bunuri și/sau servicii omogene destinate unei piețe specifice, având concurenți determinați și care poate fi dezvoltată prin formularea și aplicarea unei strategii particulare*. Independența și specificitatea domeniului de activitate strategică sunt trăsături definitorii care se regăsesc în: particularitățile cererii și ofertei, competențele cheie, câmpul concurențial, resursele și opțiunile strategice. Între activitățile componente ale diverselor DAS care constituie întreprinderea nu trebuie să se manifeste efectele propagate ale investițiilor sau achizițiilor pe plan tehnologic, comercial, cercetare-dezvoltare etc. Unii autori avansează noțiunea de „campuri concurențiale”⁸ sau de „arie de afaceri strategică” (AAS)⁹, accentuând similitudinea cu câmpurile de luptă militare și, în același timp, dimensiunea geografică în care operează firma în domeniul respectiv.

▪ **Segmentarea strategică**

Acest termen presupune împărțirea activităților întreprinderii într-un număr de subsansamble omogene pentru care se poate elabora o strategie relativ independentă. În plan practic, segmentarea strategică trebuie să ofere o viziune mai cuprinzătoare decât cuplul produs-piață. Așa cum remarca autorul american Abell Derek¹⁰, analiza strategică a progresat de la viziunea „cota de piață” la „afacerea în care operăm”. Este o operație complexă și nu lipsită de dificultăți. Ea trebuie realizată având în vedere vocația întreprinderii, natura industriei dar și spațiul geografic în care operează firma, astfel încât decupajul activităților firmei în domeniile de activitate strategică (DAS) să fie atât sectorial cât și geografic. Rezultatul segmentării strategice este „domeniul de activitate strategică”.

▪ **Barierile de intrare**

Termenul este definit de specialiștii drept „ansamblul de factori proprii unei industrii care diminuează numărul noilor concurenți sub nivelul la care ar putea intra ținând cont de nivelul profiturilor realizate în industria respectivă”. Practic, în orice industrie care funcționează în condiții concurențiale se creează posibilități de a obține supraprofit. Perspectiva câștigului suplimentar îi motivează pe mulți agenți economici să pătrundă în industria respectivă; „rata intraților” reprezintă raportul dintre noii întreprinzători care intenționează să participe la împărțirea supraprofitului și întreprinzătorii existenți. Anumiți factori din cadrul industriei respective acționează ca obstacole în calea intrării, constituind barierele de intrare. În funcție de specificul industriei,

⁸ I. Ansoff, E. McDonnell, *Implanting Strategic Management*, 2nd edition, Prentice Hall, New York, 1990.

⁹ C. Russu, *op. cit.*

¹⁰ A. Derek, *Defining the business; the starting point of strategic planning*, Prentice Hall International, 1980.

¹¹ R. Durand, *Guide du management strategique*, Dunod, Paris, 2003.

acești factori pot fi: costul capitalului, cheltuielile de creare și menținere a imaginii, accesul la rețelele de distribuție, nivelul minim al producției care asigură o rată a rentabilității acceptabilă, economia de scară, costurile de conversie, politici guvernamentale de protecție, avantaje absolute datorate costurilor (efecte ale curbei de experiență), acces la mijloace de producție indispensabile etc.

Problema barierelor de intrare se confruntă în ultimul timp cu o nuanțare a abordării, specialiștii promovând ideea „înălțimii barierelor de intrare”. Această nouă perspectivă are în vedere diferențierea firmelor în funcție de capacitatea de a face față obstacolelor de intrare. Deși se consideră că, în general, barierele constituie factori obliterated, pentru unele firme de mari dimensiuni și cu un ridicat potențial financiar depășirea lor cere eforturi mult mai mici comparativ cu o firmă de dimensiuni reduse sau aflată la începutul activității pentru care înălțimea barierei poate fi chiar de netrecut.

▪ *Barierele de ieșire și barierele de mobilitate*

Ieșirea dintr-o industrie sau schimbarea poziției ocupate pe piață pot fi obstrucționate de anumiți factori, numiți bariere de ieșire, respectiv bariere de mobilitate. Părăsirea unei industrii antrenează o serie de cheltuieli care presupun dezafectarea, regăsite în „costul de ieșire”. Spre exemplu, specialiștii¹² arată că, în cazul rafinăriilor petroliere, cheltuielile cerute de operațiile de închidere, inclusiv cheltuielile legate de infrastructură, se ridică la aproximativ 100 milioane de euro pe rafinărie. Barierele de ieșire sunt, însă, mai ample decât costul ieșirii, fiind legate, în general, atât de comportamentul celorlalți actori ai pieței, de raportul de forțe dintre concurenți, cât și de caracteristicile interne ale firmei.

▪ *Economia de scară*

Reprezintă câștigurile marginale generate de creșterea volumului producției.¹³ În mod tradițional, economia de scară se determină procentual, prin raportarea câștigului suplimentar la costul total de producție, atunci când volumul producției se dublează. Sursele economiei de scară sunt multiple: optimizarea utilizării echipamentelor de producție, creșterea volumului producției, specializarea în execuția sarcinilor, informatizarea, învățarea organizațională etc. Studiile efectuate arată că nivelul economiilor de scară pot înregistra variații sensibile nu numai de la o industrie la alta, ci chiar în cadrul aceleiași industrii, de la o întreprindere la alta. Astfel, în industriile care solicită un capital important, frecvent, economiile de scară sunt considerabile, ca urmare a nevoii de recuperare într-un termen mai scurt a investițiilor; în domeniul serviciilor, economiile de scară se resimt ca urmare a creșterii numărului de clienți serviți.

▪ *Economia de gamă*

Numită și „economia de câmp”, „de anvergură”, „de evantai”, acest termen definește acțiunile unei întreprinderi, deținătoare a unor competențe sau resurse cheie, de extindere a utilizării lor în alte

¹² R. Durand, *op. cit.*

¹³ R. Durand, *op. cit.*

domenii decât cele deja cunoscute. Economia de gamă se află astfel, la antipodul economiei de scară care presupune aprofundarea utilizării competențelor sau a resurselor în același domeniu.

Economia de gamă exemplifică sugestiv efectul de sinergie, deoarece, prin combinarea unor competențe banalizate, spre exemplu, întreprinderea poate ajunge la realizarea unor noi servicii, produse, lucrări, cu costuri inferioare față de un concurent care ar proceda la organizarea unei producții fără a dispune de asemenea resurse.

▪ *Factori cheie de succes*

Termenul desemnează condițiile minime care trebuie îndeplinite de o întreprindere pentru a putea supraviețui pe o piață.

Specialiștii consideră că, între factorii cheie de succes trebuie menționați¹⁴: componentele esențiale ale cererii, caracteristicile economice ale producției, capacitatea de adaptare a organizației la schimbările mediului ambiant. Față de avantajul concurențial care reprezintă un atu al întreprinderii, factorii cheie de succes țin mai degrabă de trăsăturile unei industrii.

▪ *Grup strategic*

Promovat la mijlocul anilor 80, termenul desemnează un grup de întreprinderi constituit în cadrul unei industrii, dispunând de resurse similare, vizând aceeași clienți, promovând o strategie comună. În general, problemele care se ridică față de aceste grupuri pot fi incluse în două mari categorii:

- în cadrul aceleiași industrii pot exista grupuri diferite din punct de vedere al performanțelor? Dacă da, cum se poate realiza trecerea de la un grup mai puțin performant la altul mai performant?
- concurența este mai intensă între întreprinderile care compun grupul sau între grupurile strategice?

▪ *Costul de acces*

Face parte din termenii noi ai managementului strategic, promovat mai accentuat la începutul anilor '90. Termenul face apel la capacitatea unei firme de a-și asigura participarea la un anumit joc concurențial, de a-și disputa, împreună cu alți concurenți, resurse, rețele de distribuție, imaginea de marcă etc. Costul de acces la anumite resurse poate fi tot atât de important, uneori chiar mai important decât costul de producție. Alianțele și acordurile de cooperare reprezintă mijloace prin care se poate asigura accesul la anumite ținte strategice, dar nu este mai puțin adevărat că și aceste modalități sunt restricționate de rețelele relațiilor sociale. Altfel spus, nu orice firmă care își dorește un parteneriat, o alianță, un acord ca mijloc de acces poate să și realizeze în fapt acest obiectiv.

▪ *Asimetrie de informare*

Termenul definește diferența care există între doi participanți la jocul concurențial din punct de vedere al informațiilor de care dispun privind un anumit subiect. Deși, în realitate, agenții economici nu se găsesc decât prin întâmplare în situații de simetrie informațională, din considerente teoretice s-a presupus că o funcționare normală a pieței permite accesul la informație într-o manieră nediscriminatorie. Asimetria de informare poate

¹⁴ T. Atamar, R. Calori, *Diagnostic et decision strategiques*, Dunod, Paris, 2003.

crea celui care dispune de informații un anumit avantaj, transformat într-o oportunitate. Asimetria de informare poate funcționa și în interiorul întreprinderii, între manageri și subordonați, cu efecte mai mult sau mai puțin favorabile.

▪ *Crevasă structurală*

Este un termen nou care definește o realitate frecventă în practica organizațională și care se referă la rupturile informaționale existente în structura organizatorică între diferite compartimente, posturi, niveluri ierarhice. Aceste spații de „non-comunicare” creează dificultăți în realizarea obiectivelor strategice. Într-o organizație, fiecare subdiviziune organizatorică dispune de propriile competențe, utilizează un anumit capital uman și tehnic, își orientează eforturile spre realizarea propriilor obiective; pe ansamblu, însă, acest tip de comportament generează o „miopie organizatorică”, de natură să împiedice asumarea și realizarea obiectivelor strategice. Rolul managementului este de a crea punți de legătură între diversele departamente ale structurii, generând o rețea informațională de natură să umple golurile create ca urmare a strictei specializării. Dintre modalitățile care pot fi folosite pentru a elimina crevasele structurale amintim: utilizarea unor metode moderne de management (managementul prin proiecte, managementul prin produs, managementul participativ), promovarea structurilor de tip rețea, utilizarea unor sisteme motivaționale adaptate lucrului în echipe interdepartamentale etc.

▪ *Efectul de anunț*

Constă în rezultatul obținut de o întreprindere care difuzează informații de natură strategică. În esență, efectul de anunț conduce la o reducere a asimetriei informaționale dintre întreprindere și clienții săi. Nu este mai puțin adevărat ca această scurgere de informații este dirijată astfel încât să influențeze comportamentul clienților, dar și al competitorilor. În general, efectul de anunț nu privește probleme care țin de conținutul strategiei, ci se referă la aspecte ale activității care, oricum, ar deveni publice, într-o perspectivă mai mult sau mai puțin apropiată: apariția unui nou produs, încheierea unor alianțe strategice, modificări ale echipei manageriale etc. Această manevră urmărește mai multe ținte: pe de o parte, influențează comportamentul de cumpărare a clienților sau posibililor clienți transpunându-i în situația de așteptare a noutăților; pe de altă parte, urmărește să intimideze și să descurajeze concurența. Efectul de anunț poate juca un rol important și în ce privește comportamentul altor deținători de interese: acționarii, diverse instituții financiare și non financiare, posibili parteneri de afaceri etc.

▪ *Resurse relaționale*

Sensul acestui termen îl depășește pe cel al simplei legături mai mult sau mai puțin stabile dintre două întreprinderi (spre exemplu relația furnizor–client sau relația de parteneriat) pentru a se orienta către caracterul strategic al relației, relevând în ce măsură respectiva relație răspunde următoarelor criteriilor: dacă și în ce grad aduce întreprinderii un profit suplimentar, dacă relația respectivă este rară, în sensul că nu este realizată cu multe alte întreprinderi, dacă este inimitabilă, dacă organizația poate crea condițiile de stabilire, menținere și exploatare eficientă a ei. În măsura în care răspunsurile sunt pozitive relația respectivă se transformă din simplă relație

contractuală într-o resursă relațională, devenind componentă a unei rețele strategice.

Față de resursa clasică, resursa relațională solicită un timp mult mai îndelungat pentru a fi construită. Astfel, într-o primă etapă se construiește rețeaua relațiilor de afaceri. Cu cât sunt mai pozitive și mai reciproc avantajoase, cu atât aceste relații au șansa de a se transforma în resurse relaționale; a doua etapă constă într-o implicare mutuală a părților la stabilizarea și dezvoltarea relației prin investițiile comune într-un anumit domeniu de interes (infrastructură, cercetarea pieței, promovare a imaginii).

▪ *Unitate strategică de afaceri (UAS)*

Conceptul a fost promovat de Compania General Electric¹⁵ pentru a desemna o afacere independentă în cadrul întreprinderii, delimitată prin aria de acțiune, competitori și având o anumită autonomie funcțională. Elementul distinctiv al UAS apare pe planul structurii organizatorice, în sensul că ea poate fi o subdiviziune organizatorică distinctă (departament, fabrică, filială etc.) care poate acționa pe mai multe câmpuri concurențiale, respectiv în mai multe DAS.

▪ *Nivelurile strategice*

Acest concept a fost promovat odată cu operaționalizarea managementului strategic, din nevoia de a departaja strategiile elaborate în funcție de sfera de cuprindere, importanța obiectivelor, mărimea resurselor alocate, specificul traseelor urmate etc. Nivelurile la care pot fi elaborate și implementate strategii sunt¹⁶:

nivelul organizație (corporate strategy) – cel mai amplu, încorporând elementele de direcționare, într-un anumit orizont temporal, a întregii firme (indiferent de dimensiune, specificul activității, natura industriei etc.) și concretizând deciziile strategice ale managementului de nivel superior;

– nivelul unității strategice de afaceri (business unit level) – nivel practicat de organizațiile de mari dimensiuni în a căror structură organizatorică se regăsesc divizii (departamente, fabrici, filiale de producție) care acționează pe unul sau mai multe câmpuri concurențiale în unul sau mai multe DAS;

– nivelul afacerii (business level) – desemnează managementul practicat la nivelul unui DAS concretizat în strategii particulare și independente, adaptate specificului și dimensiunii geografice a afacerii;

– nivelul funcțional (funcțional level) – desemnând managementul practicat la nivelul unor compartimente funcționale – cercetare-dezvoltare, marketing, resurse umane, financiar – concretizat în strategii parțiale și specializate, și urmărind obiective foarte concrete legate de optimizarea consumului de resurse, paralel cu creșterea performanțelor domeniului.

▪ *Politica organizației*

Conceptul de politică este adesea asimilat cu cel de strategie. În cel mai fericit caz, se consideră că politica este un derivat al strategiei, un instrument de operaționalizare a gândirii strategice care oferă proceduri, reguli valabile la ansamblul organizației sau la

¹⁵ G. Steiner, J. Miner, E. Gray, Management Policy and Strategy, 2nd edition, McMillan, New York, 1982.

¹⁶ B. Băcanu, Management strategic, Editura Teora, București, 1997.