



FACULTATEA DE
COMERT
CATEDRA DE COMERT
ADMINISTRAREA AFACERILOR COMERCIALE

Management strategic

Management strategic

Procesul
managementului
strategic



Procesul iterativ al managementului strategic



Misiune și
scop

Analiza situației

Analiza externă

Determinarea
oportunităților și
amenințărilor

Analiza SWOT

**Opțiuni
strategice**

Analiza internă

Determinarea
punctelor tari și
slabe

Formularea
strategiei

Formularea
strategiei

```
graph TD; A[Formularea strategiei] --> B[Nivele de formulare a strategiei]; subgraph B; C[Nivel funcțional]; D[Nivelul afacerii]; E[Nivelul pieței globale]; F[Nivelul corporației]; end; B --> G[Aplicarea strategiei];
```

Nivele de formulare a strategiei

Nivel
funcțional

Nivelul
afacerii

Nivelul pieței
globale

Nivelul
corporației

Aplicarea
strategiei

Aplicarea
strategiei

```
graph TD; A[Aplicarea strategiei] --> B[Presupune]; subgraph B; C[Adaptarea structurilor]; D[Adaptarea sistemelor de control]; E[Conducerea schimbărilor]; end; B --> F[Controlul strategiei]; F --> G[Revizuirea misiunii și scopurilor];
```

Presupune

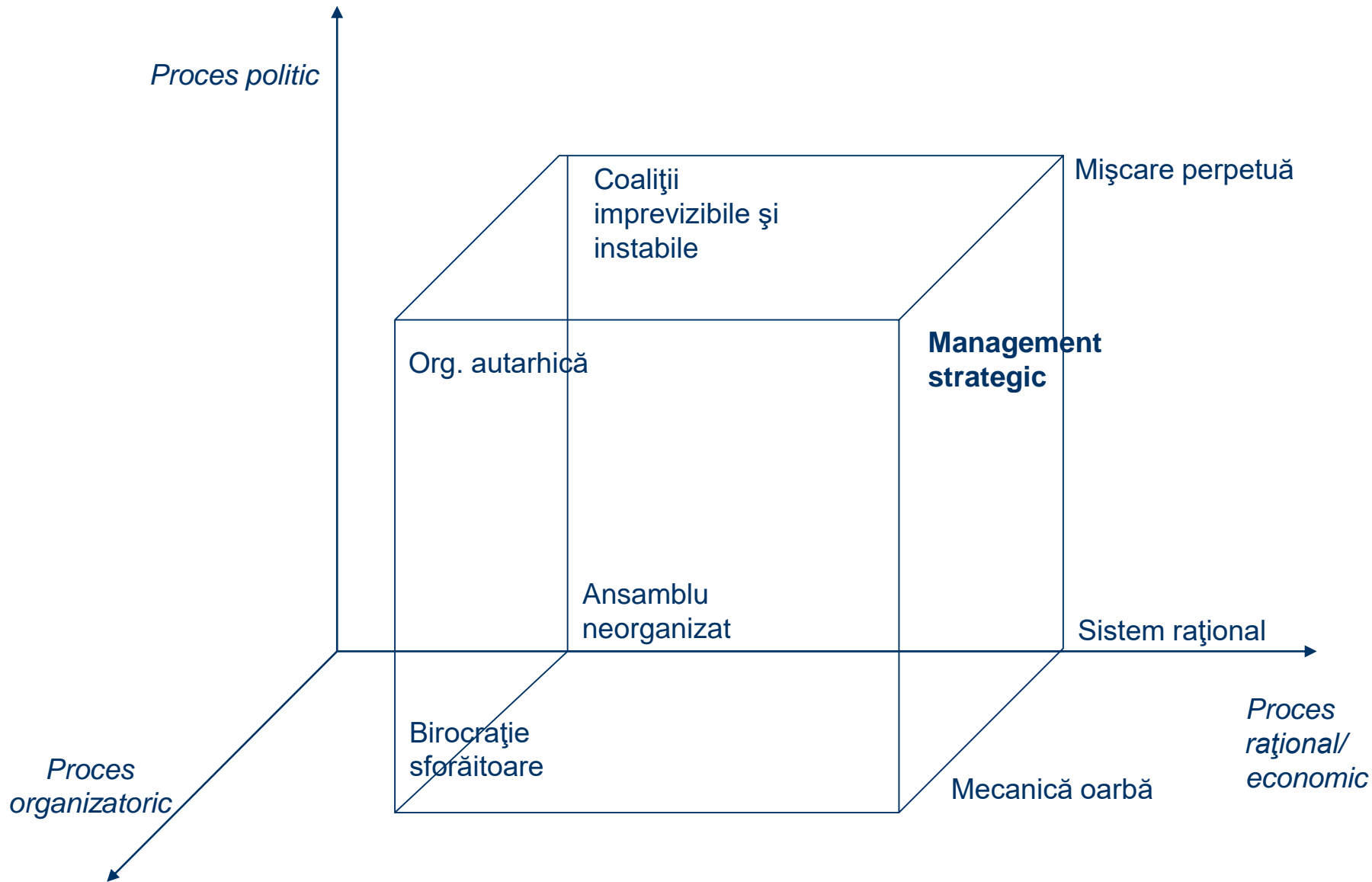
Adaptarea
structurilor

Adaptarea
sistemelor de
control

Conducerea
schimbărilor

Controlul
strategiei

Revizuirea
misiunii și
scopurilor



Schema sindroamelor strategice

Procesul economic	Slab				Tare			
Procesul politic	Slab		Tare		Slab		Tare	
Procesul organiza-toric	Slab	Tare	Slab	Tare	Slab	Tare	Slab	Tare
SINDROM	Ansamblu neorganizat	Birocrație sforăitoare	Coaliții imprevizibile	Organizație autarhică	Sistem rațional	Mecanică oarbă	Mișcare perpetuă	Management strategic

Ce este managementul strategic?

- Un proces de planificare cuprinzător și permanent (continuu) ce urmărește formularea și implementarea de strategii prin care firma să facă față cu succes competiției.
- Strategia este *“un anumit model într-un lanț de decizii”*
- Strategic este orice aspect care are o importanță *generală, permanentă* sau *vitală* pentru o anumită organizație (firmă)
- Managementul strategic încercă să răspundă la întrebarea: *“În ce direcție trebuie îndreptată firma pentru ca să-și mărească sau să-și mențină nivelul de competitivitate?”*

Poziții strategice în cadrul firmei

- **Manager la nivelul corporației**
 - Exerciță leadership la nivelul întregii firme
 - Gardian al intereselor acționarilor
 - Decide asupra afacerilor pe care le angajează firma și repartizează resursele între afaceri
- **Manager la nivelul unei afaceri**
 - Decide asupra aspectelor ce converg pentru a face ca firma să fie competitivă într-o afacere concretă
- **Manager la nivelul unei funcții**
 - Decid asupra soluțiilor de întărire a forței firmei, în raport cu rivalii ei, în domeniul funcțional specific (cercetare-dezvoltare, producție, comercială, financiar-contabilă ori de personal)

Leadership strategic

- **Este esențial**

pentru a determina coagularea unei *viziuni articulate* cu privire la viitorul firmei (sau unei părți a acesteia) și pentru *motivarea celorlalți* să adopte acea viziune.

- **Caracteristici principale** (ale unui lider bun):

- Viziune, elocvență și consistență (consecvență)

- Angajament

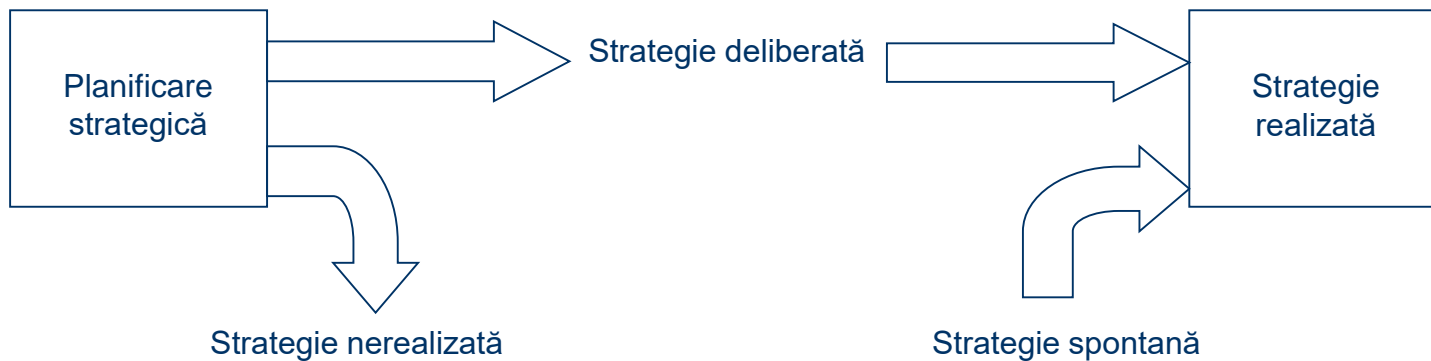
- Bună informare

- Voință de a delega și încuraja

- Utilizare abilă a puterii (construiesc consens, evită țintele prea precise, promovează ideile una câte una)

Strategia ca un proces spontan

- **Critica planificării strategice formale**
 - Caracterul imprevizibil al evoluțiilor
 - Influența acțiunii autonome a subalternilor asupra conduitei strategice și destinului firmei
- **Modelul lui Henry Mintzberg**



Cauze ale eșecului în planificarea strategică formală

- Incertitudinea
 - Cu cât este mai laborios și mai precis planul strategic cu atât mai mari ar putea fi implicațiile unor evenimente neprevăzute
- Planificarea din “turnul de fildeș”
 - Pierderea contactului cu realitatea
- Modelul de planificare “pentru prezent”
- Neajunsurile procesului decizional

Neajunsuri ale procesului de decizie

- Neajunsuri de natură cognitivă
 - Prejudecata
 - Escaladarea angajamentului luat
 - Raționamentul bazat pe analogie
 - Erori de reprezentativitate
 - Iluzia controlului
- Efectul judecății de grup

Tehnici de îmbunătățire a procesului decizional

- **Avocatul diavolului**
 - Planul elaborat de experți este supus criticilor unui “avocat al diavolului”
- **Confruntarea dialectică**
 - Se confruntă două planuri strategice – teză și antiteză – iar planul final se elaborează pe baza sintezei

Management strategic

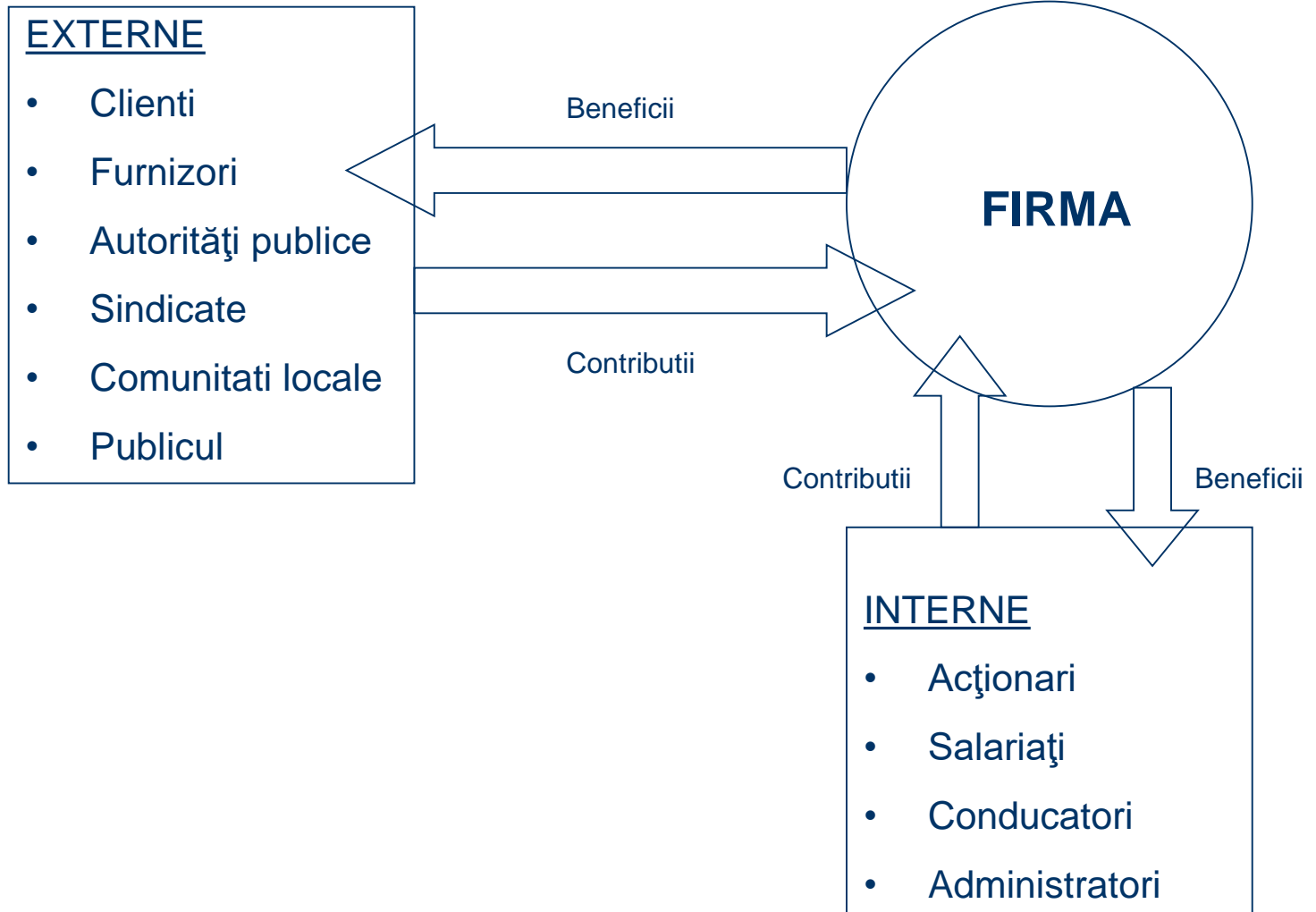
2. Părți interesate și misiunea corporației



Teme principale

- Părți interesate / “Stakeholders”
- Declarație privind misiunea
- Guvernanța corporatistă
- Etica în afaceri

Părți interesate



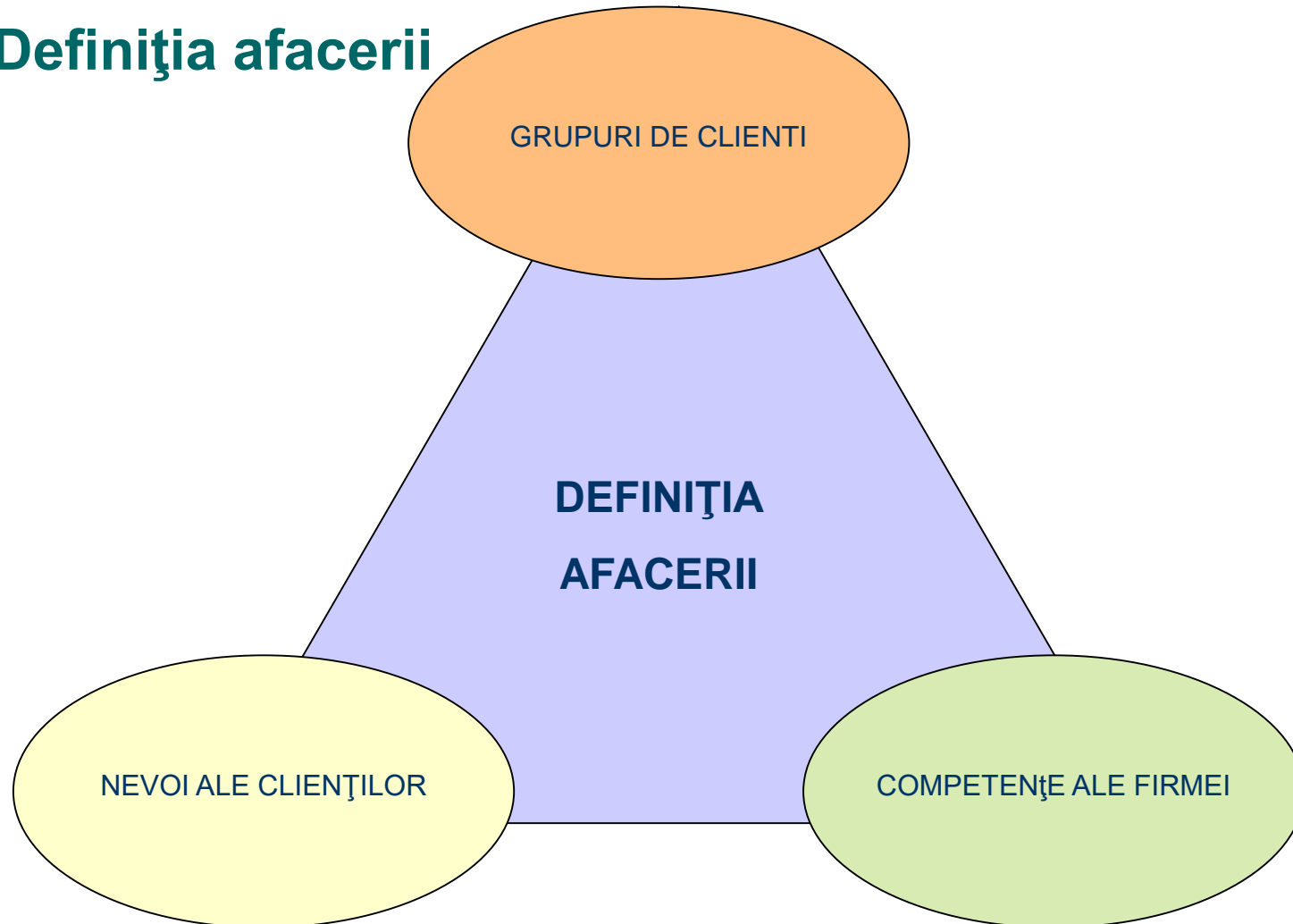
Analiza impactului strategiei asupra părților interesate (PI)

- Scopul analizei
 - nu toate PI pot fi satisfăcute în egală măsură
- Etapele analizei
 - Identificarea PI
 - Identificarea intereselor și preocupărilor fiecărei PI
 - Identificarea PI față de întreprindere
 - Identificarea celor mai importante PI din perspectiva întreprinderii
 - Identificarea problemelor strategice ce trebuie soluționate
- Trei PI esențiale pentru firmă
 - Clienții
 - Salariații
 - Acționarii

Declarația privind misiunea

- Principalele elemente constitutive
 - Viziunea (ansamblul misiunii)
 - Intenția strategică
 - Indica direcția
 - Ajuta alocarea resurselor și luarea deciziilor
 - Forțează obținerea de îmbunătățiri semnificative
 - Orientarea către client și definiția afacerii
 - Valorile
 - Scopurile cheie (coerente)

Definiția afacerii



Scopurile firmei:

- Principalele caracteristici
 - Precise și cuantificabile
 - Probleme importante
 - “mobilizatoare” dar realizabile
 - Orizont de timp clar
- Principalele probleme
 - Armonizarea intereselor
 - Termen scurt versus termen lung

Guvernanța corporatistă

- Utilizarea companiei pentru satisfacerea unor scopuri personale
 - Consum personal la locul de muncă
 - Favorizarea strategiilor de creștere în detrimentul rentabilității
- Mecanisme de guvernanță corporatistă
 - Administratorii
 - Remunerare din profit
 - Răscumpărarea companiei (takeover & LBO)

Etica în afaceri

- Climatul etic al organizației
 - “Promovarea pe bază de competență”
- Respectul “DREPTURILOR”:
 - Consumatorilor
 - Salariaților
 - Etc.
- Responsabilitatea socială

Natura avantajului competitiv

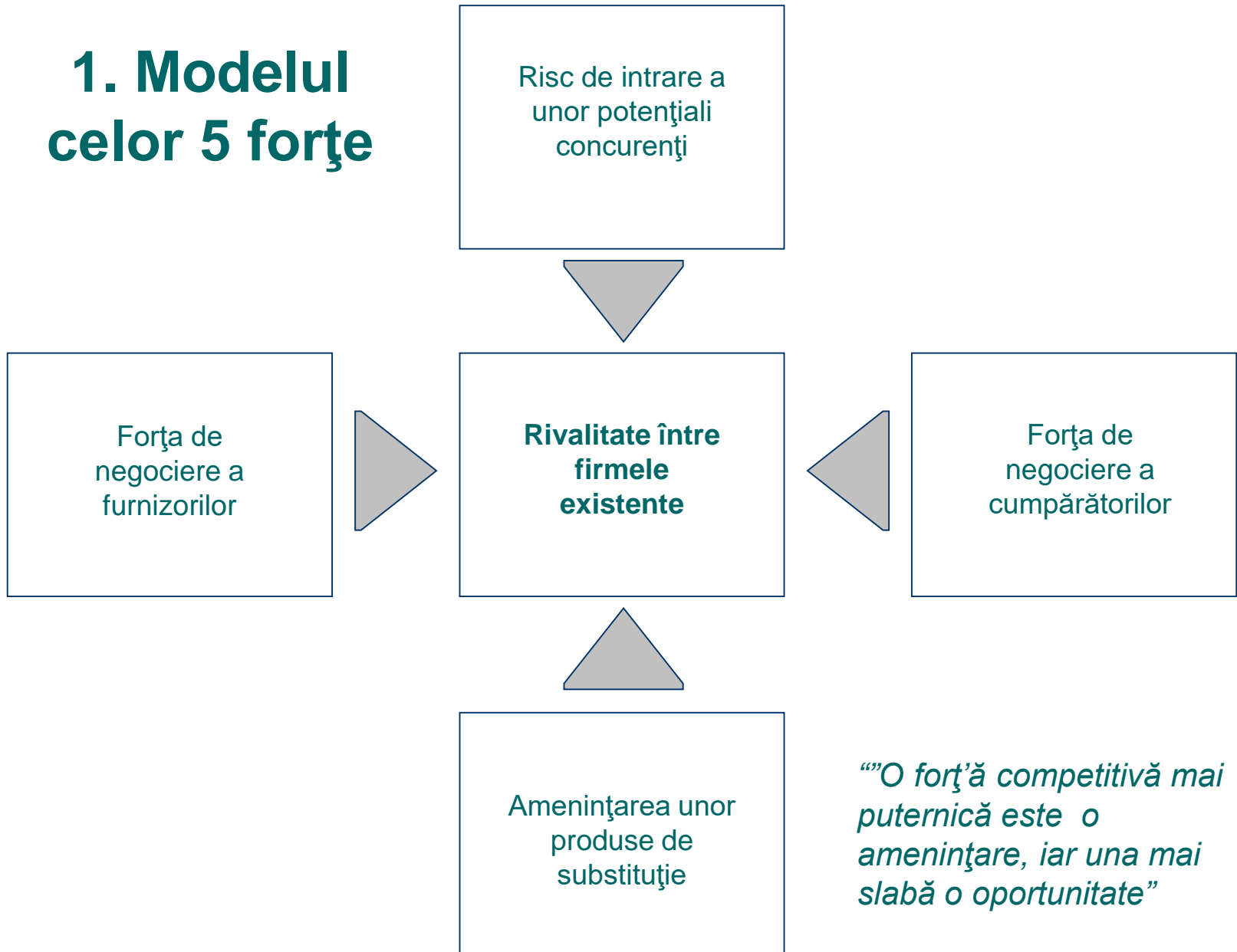
Analiza externa



Analiza externă

1. Modelul *celor 5 forțe*
2. Modelul *grupurilor strategice* în sânul unei industrii
3. Limitele modelelor *celor 5 forțe* și al *grupurilor strategice*
4. Schimbări competitive în cursul evoluției unei industrii
5. Globalizarea și structura industriei
6. Avantajul competitiv al națiunilor

1. Modelul celor 5 forțe



1. Modelul celor 5 forțe (continuare1)

- Potențialii concurenți

- Bariere la intrare: cea mai importantă sursă de profit
 - Loialitatea față de marcă
 - Avantaje absolute în privința costurilor
 - Economii de scară
 - Reglementări legale

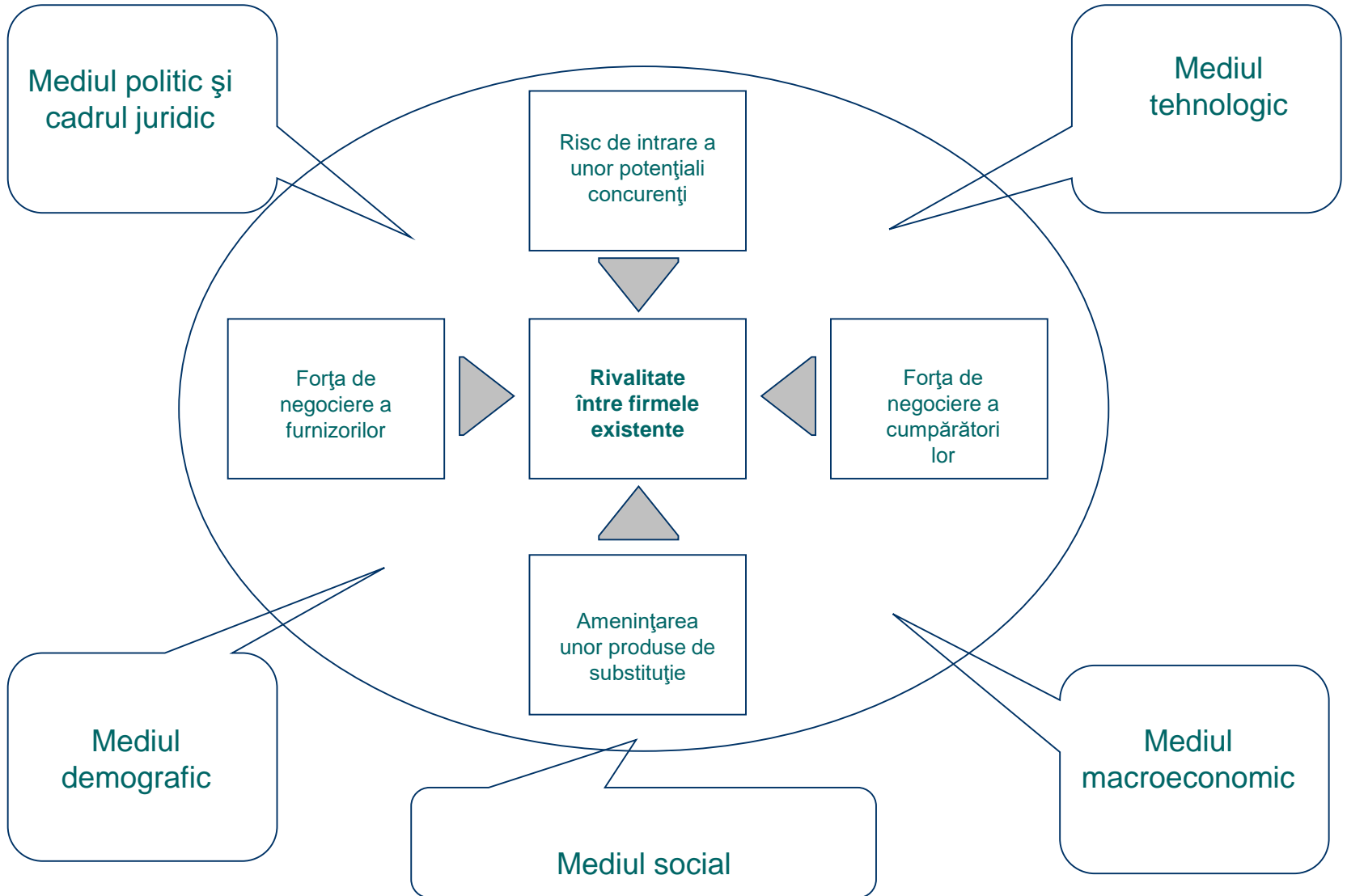
- Rivalitatea între firmele existente

- Structura industriei: fragmentată/consolidată
- Condițiile cererii
- Barierele la ieșire

1. Modelul celor 5 forțe (continuare2)

- Forța de negociere a furnizorilor
 - Crește dacă:
 - Produsul lor este important pentru firmă și are puțini înlocuitori
 - Industria din care face parte firma nu este un cumpărător important pentru industria furnizorului
 - Trecerea de la un furnizor la altul este costisitoare pentru firmă
 - Furnizorii reprezintă și potențiali concurenți (prin integrare verticală în aval), iar amenințarea reciprocă nu poate fi considerată
- Forța de negociere a cumpărătorilor
 - Crește dacă:
 - Industria firmei este mai fragmentată decât cea a cumpărătorilor
 - Când firma depinde de cumpărători ca debușeu
 - Când costul schimbării furnizorului este mic pentru cumpărător
 - Când cumpărătorul poate amenința cu integrarea verticală în amonte
- Amenințarea unor produse substituibile

1. Modelul celor 5 forțe (continuare3)



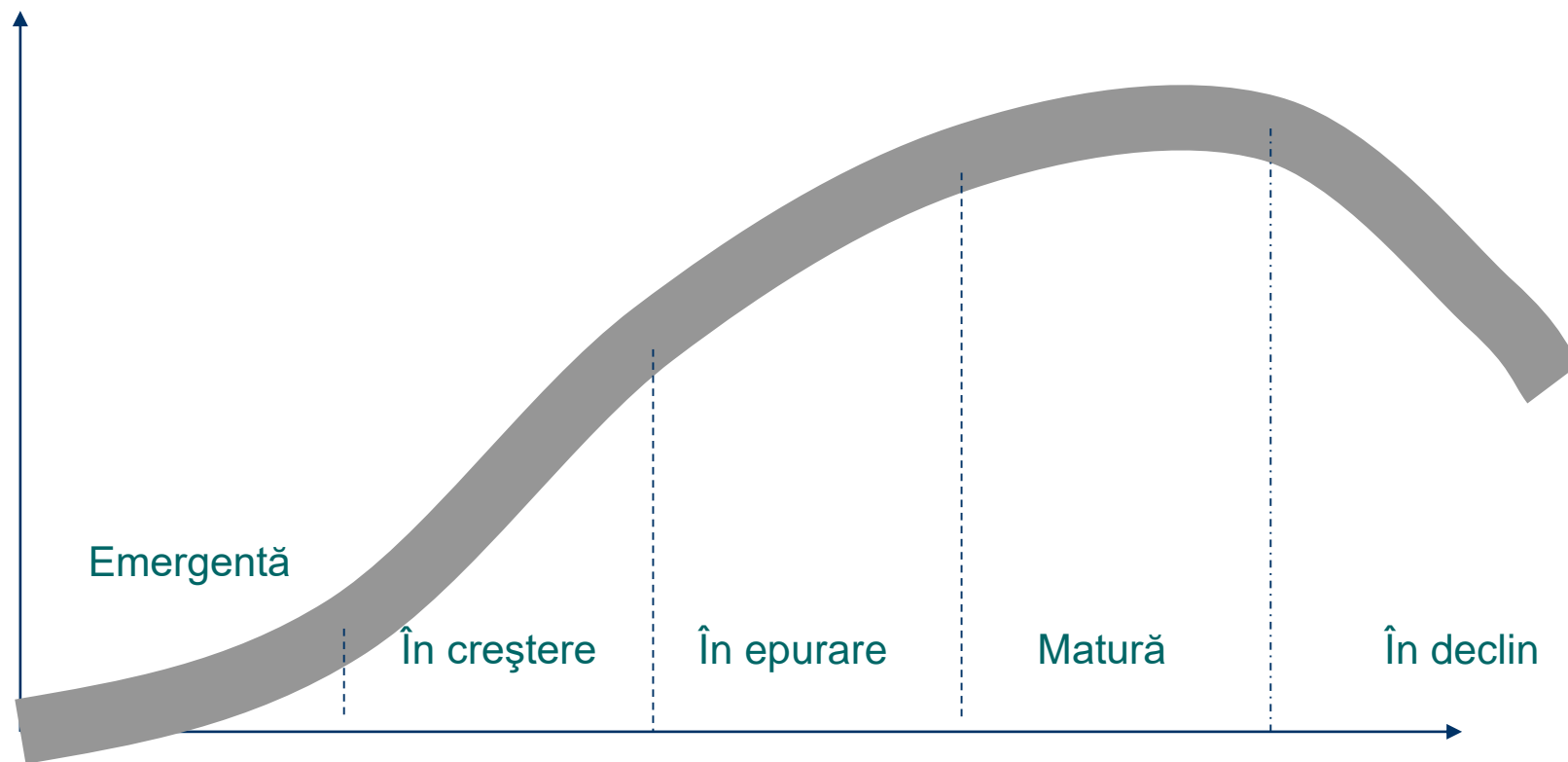
2. Modelul grupurilor strategice

- Conceptul de grup strategic:
 - Grup de firme în sânul unei industrii care au o strategie similară și care le diferențiază față de alte firme din industria respectivă, acestea urmând strategii diferite
- Implicații
 - Amenințarea directă vine din partea firmelor din același grup
 - Presiunea celor 5 forțe se manifestă diferit
 - Există bariere la trecerea dintr-un grup în altul

3. Limitele modelelor celor 5 forțe și al grupurilor strategice

- Caracter static (nu reflectă direcția schimbărilor)
 - Inovarea poate reșeza structura unei industrii
 - Perioadele de echilibru se succed cu perioade de dezechilibru (**echilibru punctual**)
 - Când frecvența schimbărilor crește foarte mult, în **industrii hipercompetitive**, modelele pierd orice semnificație
- Subestimarea diferențelor între firme

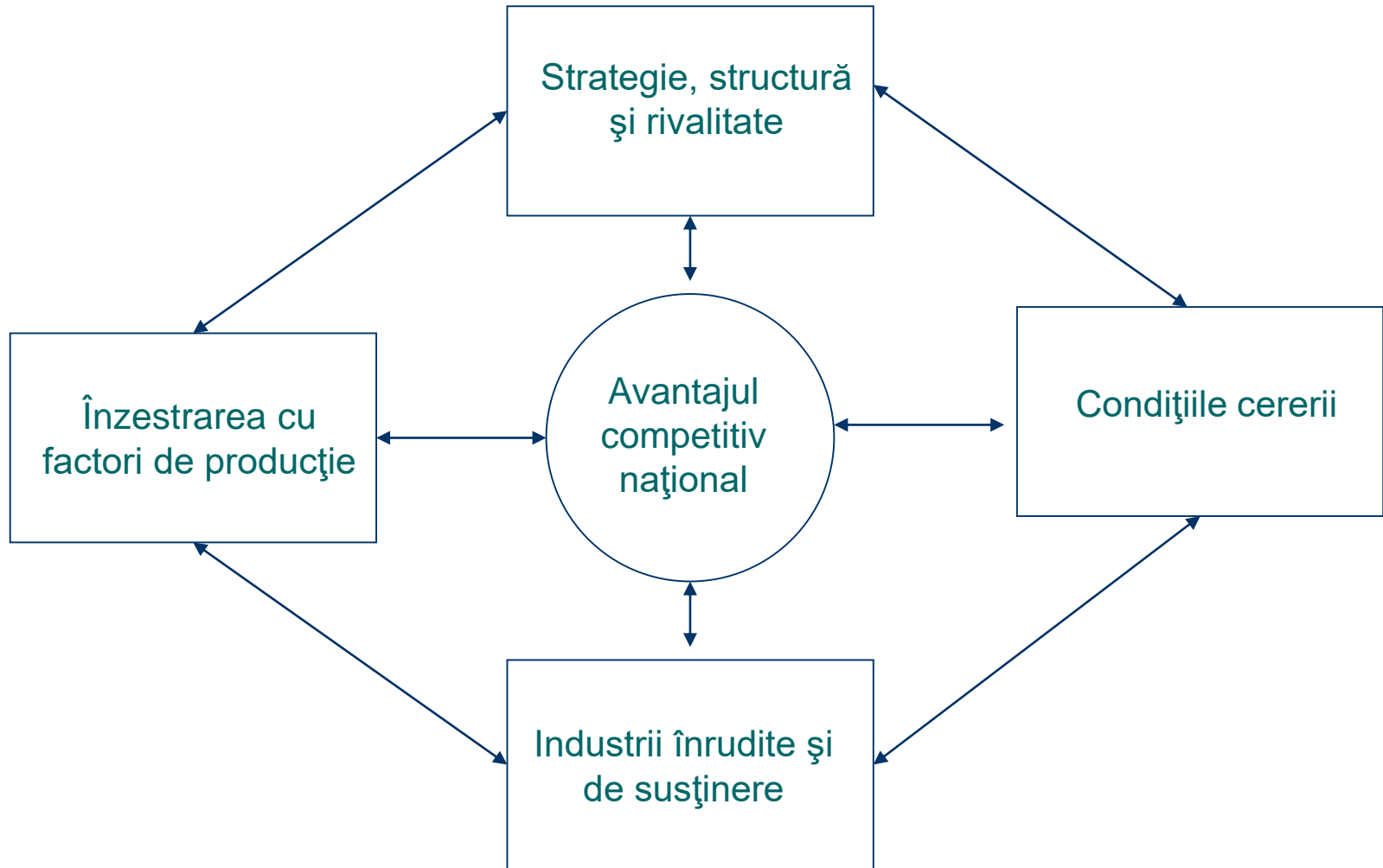
4. Schimbări competitive în cursul evoluției unei industrii



5. Globalizarea și structura industriei

- Două forme ale globalizării
 - Globalizarea producției
 - Globalizarea piețelor
- Implicații
 - Frontierele industriei nu mai sunt definite național
 - Intensificarea rivalității și restructurarea industriilor
 - Accelerarea ratei inovării
 - Oportunități datorate diferențelor dintre piețe

6. Avantajul competitiv al națiunilor



Natura avantajului competitiv

Analiza internă



Analiza internă

1. Avantajul competitiv
2. Componentele avantajului competitiv
3. Funcțiile întreprinderii și lanțul valorii
4. Capabilități, resurse și competențe distinctive
5. Durata avantajului competitiv
6. Evitarea eșecului în afaceri și menținerea avantajului competitiv

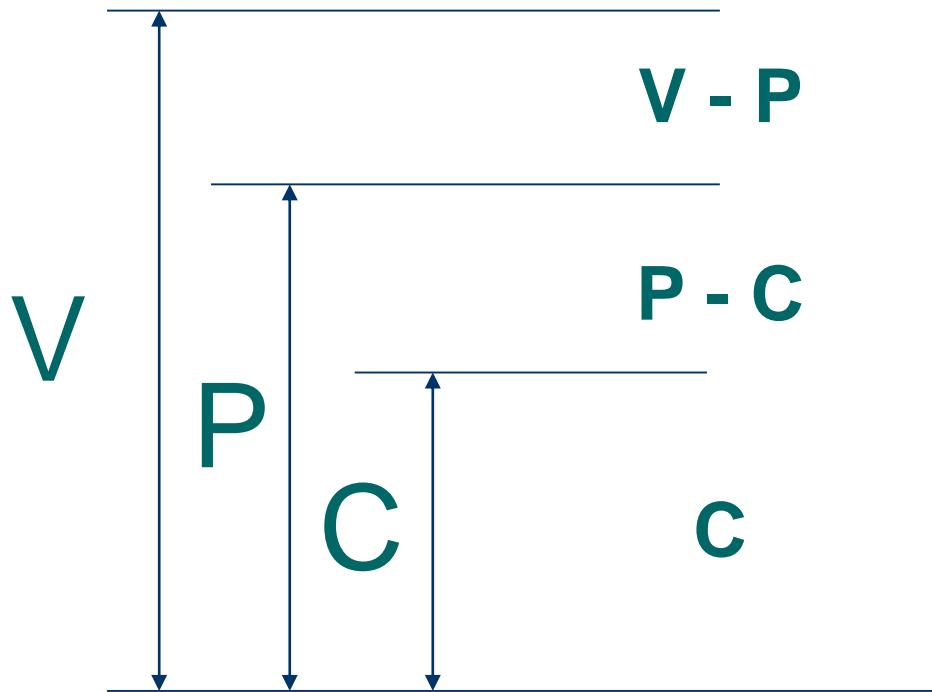
Avantajul competitiv

- **Avantaj competitiv** = performanțe (financiare) superioare
- **Avantajul competitiv durabil** = menținerea mai mulți ani a performanțelor (financiare) superioare
- **Dezavantaj competitiv** = performanțe (financiare) inferioare, inexistente sau negative

- **Indicatori de măsură a performanțelor: ROI, ROE, ROK**

- **Crearea de valoare prin**
 - Conferirea unor caracteristici valoroase produsului
 - Reducerea costurilor

Crearea de valoare



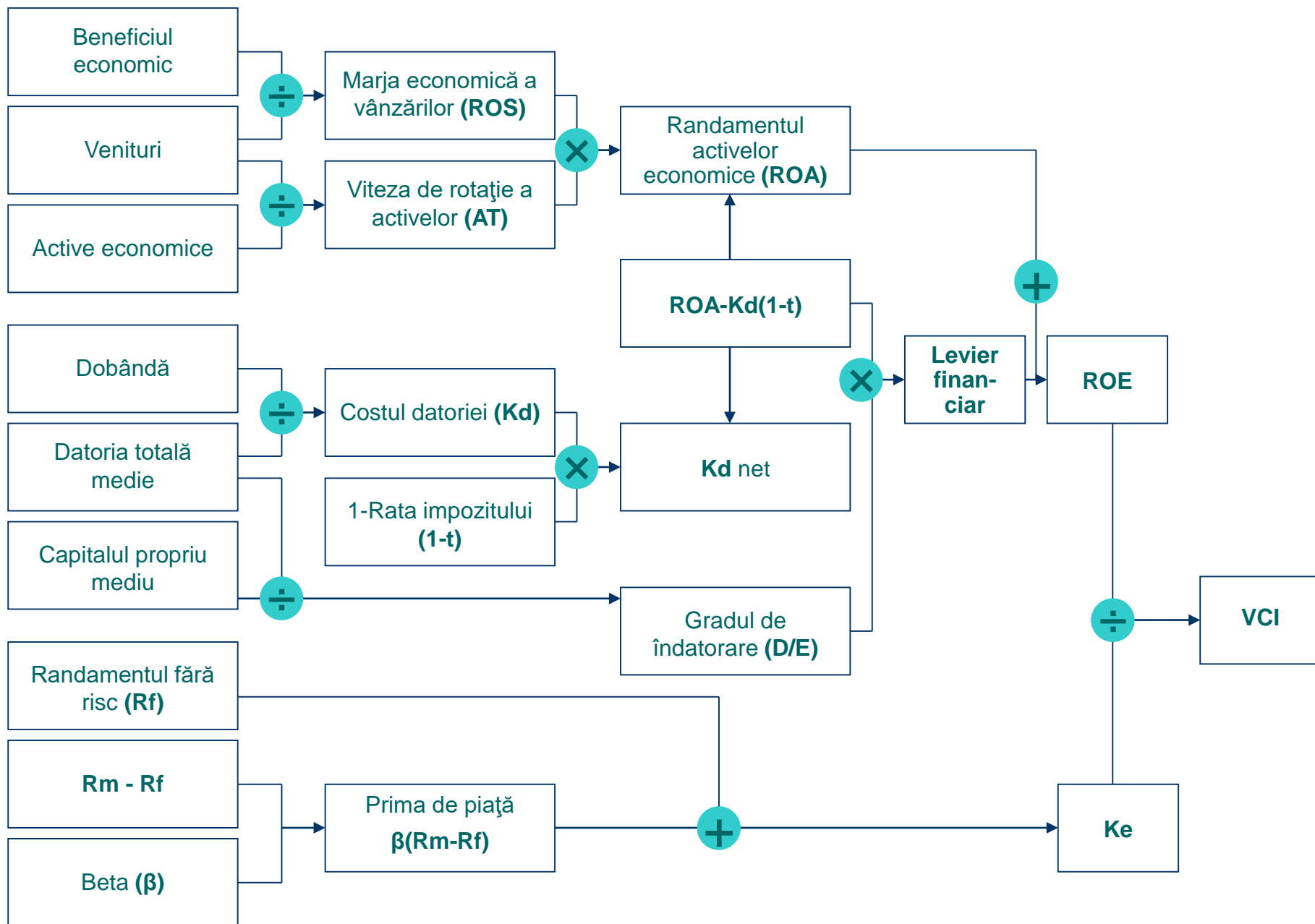
V = Valoarea atribuită de consumator

P = Prețului

C = Costul de producție

$V - P$ = Surplusul consumatorului

$P - C$ = Marja de profit



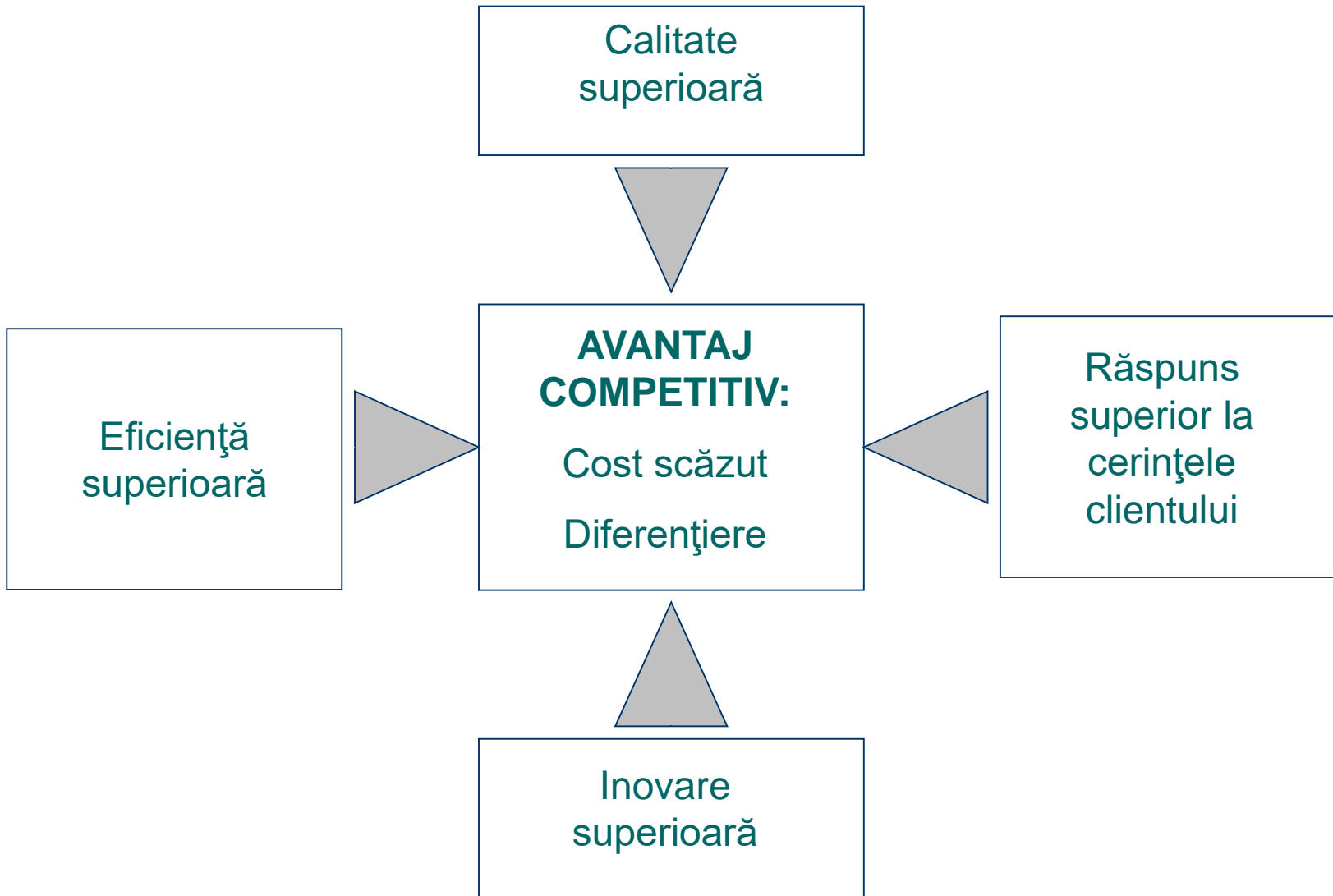
Determinarea costului capitalului Modelul CAPM (Capital Asset Pricing Model)

$$E(ROE) = Ke = Rf + \beta(Rm - Rf)$$

Unde:

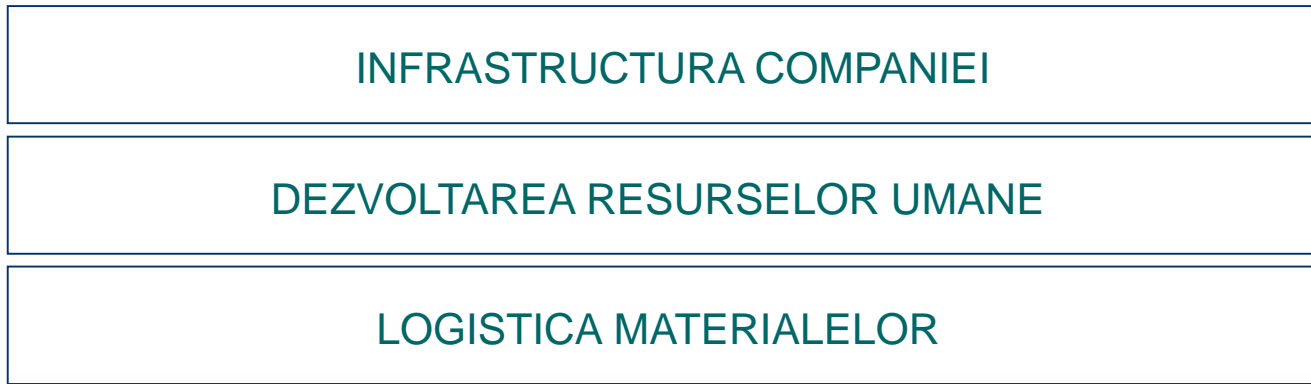
- E(ROE) = Expected ROE (rentabilitatea capitalului propriu așteptată de investitor)
- Ke = Cost of equity (costul capitalului propriu)
- Rf = Randamentul unor plasamente lipsite de risc
- Rm = Randamentul plasamentelor într-un portofoliu diversificat de acțiuni
- β = măsoară riscul specific unei întreprinderi comparativ cu media pieței

Componentele avantajului competitiv

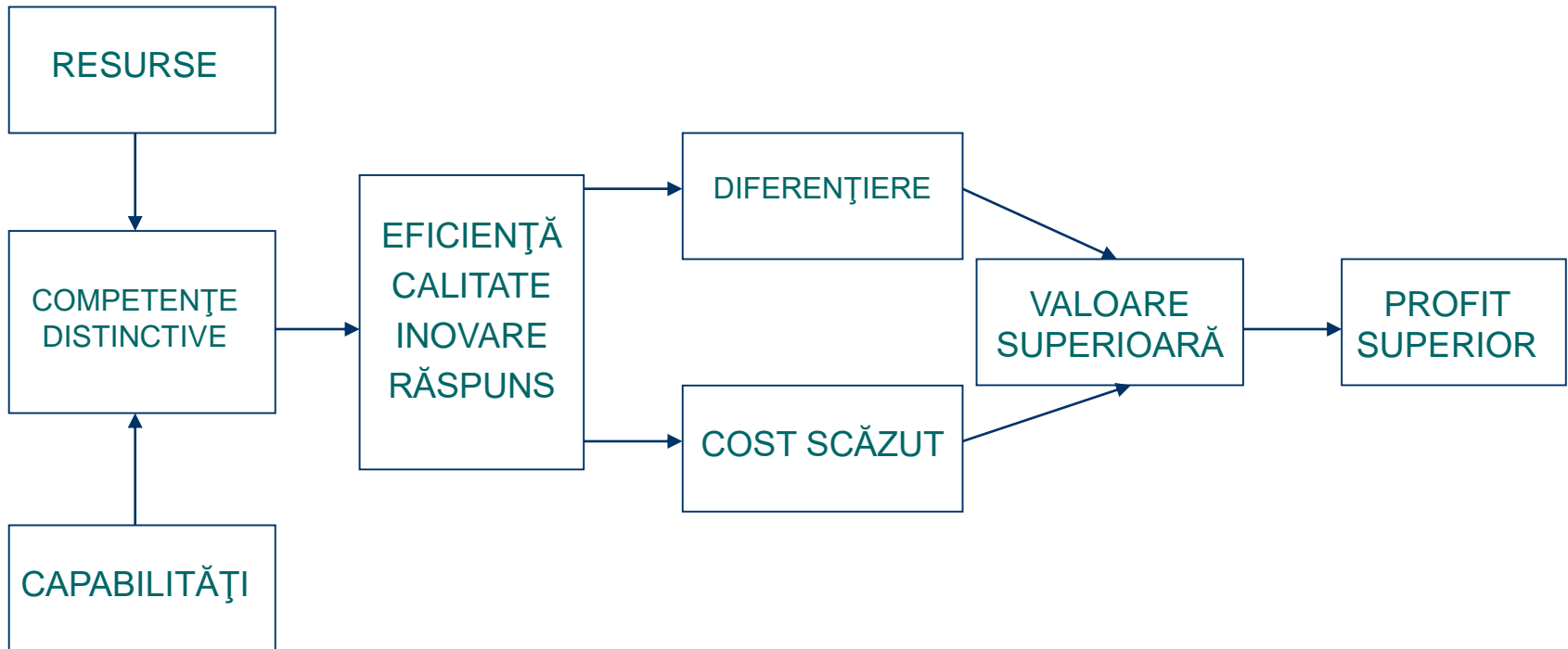


Lanțul valorii

ACTIVITĂȚI AUXILIARE



Capabilități, resurse și competențe distinctive



Durata avantajului competitiv

- Bariere în calea imitării
 - Evitarea imitării resurselor (tangibile și intangibile)
 - Evitarea imitării capacităților
- Angajamentul strategic al concurenților

Concurenții ar putea reacționa cu întârziere la inovare datorită angajamentului lor pe termen lung față de un anumit mod de a face afacerea
- Dinamismul industriei în cauză

Industriile mai dinamice sunt caracterizate printr-o durată mai scurtă a avantajului competitiv

Evitarea eșecului în afaceri

- Cauze ale eșecului în afaceri
 - Inerția organizațională
 - Angajamentele anterioare
 - Paradosul lui Icar (Danny Miller)
 - Meșteșugari, constructori, pionieri, vânzători: modele de eșec datorate comportamentului de tip Icar
- Soluții de evitare a eșecului
 - Concentrarea atenției asupra componentelor avantajului competitiv
 - Instituirea de sisteme de perfecționare permanentă și învățare continuă
 - Benchmarking: urmărirea celor mai bune practici și realizări
 - Depășirea inerțiilor organizaționale

Tipologia strategiilor



Gama strategiilor tip

STRATEGIA FIRMEI REZULTĂ DIN COMBINAREA ACESTOR STRATEGII

1. Creare și dominare de piață

2. Diferențiere

3. Segmentare

4. Expansiune geografică

5. Mondializare

6. Anvergură de produs

7. Avantaj de costuri

8. Concentrare

9. Specializare

10. Interstiții

11. Grup de firme

12. Holding financiar

ANVERGURĂ DE PIAȚĂ

STRATEGII DE CRENEL

DIVERSIFICARE / ALIANȚE

Strategia de creare și dominare de piață = “*first mover strategy*”

- Se bazează pe o **inovare** (indiferent de natura acesteia) cu efect semnificativ asupra pieței
- Necesită resurse investiționale importante pentru **acapararea** întregii piețe încă de la început
- Se bazează pe **economii de scară** semnificative
- Se asociază cu **strategii de anvergură** (de produs, de piață)
- Creează **bariere la intrare** pentru menținerea dominației
- Se deosebește de strategiile de **creștere incrementală**
- Prezintă risc de **miopie** sau **prezbitism**

Strategia de diferențiere

- Vizează același set *ideal* de trăsături (caracteristici, utilități) ale produsului, adică **același segment**
- Se deosebește de **segmentare**, unde configurația ideală a trăsăturilor produsului este diferită de la un segment la altul
- Este adoptată
 - fie **pe piețe tinere și fragmentate**, când nu toți producătorii au reușit să-și adapteze în măsură suficientă produsele la așteptările și cerințele clienței
 - fie pe **piețe mature dominate**, când noii intrați pot reorienta în favoarea lor cliența oferind produse cu caracteristici mult îmbunătățite
- În dinamică, poate determina segmentarea pieței (întrucât, cu cât sunt mai mult evidențiate fiecare dintre caracteristicile unui tip de produs, cu atât cliența tinde să se grupeze potrivit unor preferințe diferite)
- Este o strategie asociată luptei între firme rivale, astfel încât segmentarea (opusă diferențierii) este percepută și ca o soluție de evitare a concurenței

Strategia de segmentare

- Se bazează pe identificarea grupurilor de clienți care operează cu criterii de alegere (preferințe) diferite
- Este o formă a strategiilor de anvergură când oferta de produse pentru mai multe segmente de piață conduce la valorificarea unor competențe distinctive unice
- Strategia de segmentare se asociază strategiilor de creare și dominare de piață:
 - când firma dominantă promovează această strategie pentru a preveni intrarea pe piață a firmelor rivale
 - atunci când o firmă acaparează dominația asupra unui segment de piață (segmentul putând fi interpretat ca piață)
- De cele mai multe ori strategia de segmentare este incompatibilă cu strategia bazată pe economii de scară

Strategia de anvergură de produs

- Diversificarea produselor (afacerilor) pentru a valorifica cât mai complet competențele distinctive de care dispune firma:
 - Interconexiunile între produse din diferite stadii: aprovizionare, cercetare–dezvoltare, fabricație, distribuție, servicii post-vânzare etc.
 - Active intangibile unice și valoroase: drepturi exclusive, informații de piață, reputația firmei și a mărcilor etc.
- Generează sisteme strategice (ansamblul afacerilor și al verigilor integrate) similare, aflate în rivalitate (a se vedea portofoliul și organizarea Coca Cola și a Pepsi Cola, tendința producătorilor de automobile de a produce o gama cat mai completă de vehicule etc.)
- Prezintă riscul unor costuri de complexitate prea mari și a rivalității interne între produse

Strategia avantajelor de costuri

- Menținerea costurilor la nivelul RELATIV cel mai scăzut este o componentă a tuturor strategiilor
- Strategiile de COST SCĂZUT au ca element central nivelul scăzut al costurilor și concurența prin preț
- Strategiile de cost scăzut sunt specifice produselor foarte omogene, când clienții nu pot distinge între mărci, și situațiilor în care firmele nu pot influența prețul
- Se recomandă ca firmele să adopte strategii care să le reducă dependența de concurența prin preț

Concepte importante ale dinamicii costurilor

- Economiiile de scară
- Economiiile de învățare
- Economiiile de anvergură
- Economiiile de rețea
- Costuri de tranzacție și costuri de complexitate
- Costuri irecuperabile
- Costuri de substituire
- Costuri de creștere

Strategiile de crenel

- Sunt adoptate de întreprinderi mai noi sau mai mici care exploatează segmente înguste (particulare) ale cererii, în împrejurări, piețe sau industrii unde avantajele de scară sau cele de anvergură sunt nesemnificative
- Tipuri de strategii de crenel
 - Strategia de CONCENTRARE – se exploatează un segment îngust al clientelei care nu este corespunzător servit de firmele mari și nu prezintă interes pentru acelea, evitându-se concurența
 - Strategia de SPECIALIZARE – sunt atacate și înlăturate de pe un segment al pieței firmele generaliste prin introducerea unor soluții mai eficiente de servire a aceluia segment specific
 - Strategia de INTERSTIȚII – caracteristică piețelor fragmentate unde micile firme servesc anumite clienții fără să intre în concurență cu firme mari

Implementarea strategiei



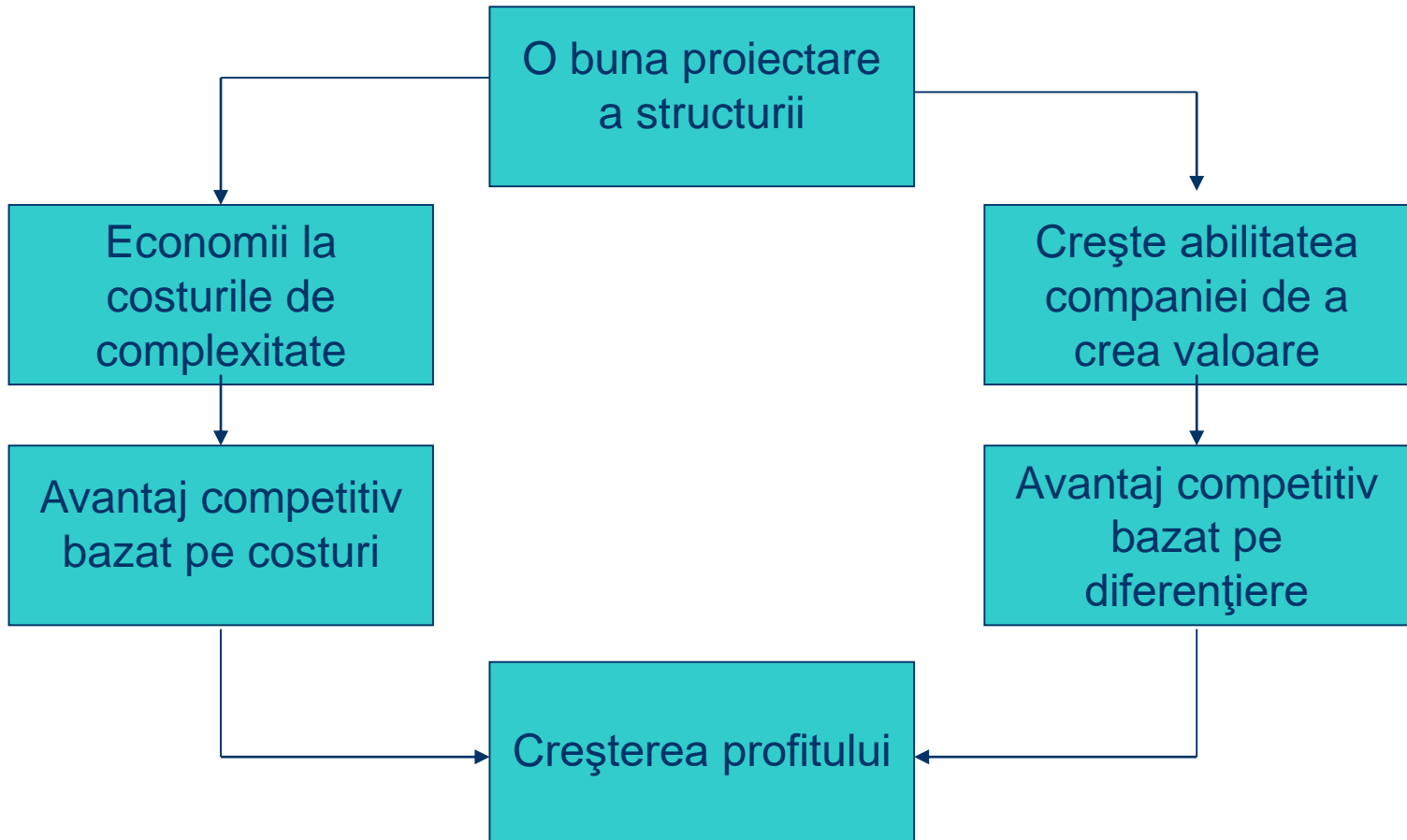
Implementarea strategiei

- Proiectarea structurii (organizatorice)
- Proiectarea sistemelor de control
- Implementarea schimbarii

Proiectarea structurii

- Procesul vertical de diferentiere
- Procesul orizontal de diferentiere
- Mecanisme integratoare (de coordonare)

Rolul structurii



Delegarea de autoritate

- Ponderea ierarhică/intervalul de control
- Principiul economiei de niveluri ierarhice
 - Reducerea numărului de conducători de nivel intermediar
 - Întărirea motivării
 - Îmbunătățirea coordonării
 - Creșterea eficienței sistemului informational
- Descentralizarea

Diviziunea muncii Funcțională

- Avantaje
 - Gruparea oamenilor cu aceeași specializare
 - Economie de niveluri ierarhice
- Dezavantaje
 - Orientarea funcțională a comunicațiilor
 - Masurare dificilă a contribuției la rezultatele companiei
 - În cazul unitatilor dispersate

Diviziunea muncii

Pe divizii / Afaceri

- Avantaje
 - Întărirea controlului financiar
 - Întărirea planificării strategice
 - Favorizează creșterea
- Dezavantaje
 - Relația dintre autoritatea la nivelul corporației și cea la nivelul diviziei
 - Distorsionarea informației
 - Competiția pentru resurse
 - Stabilirea prețurilor de transfer între divizii
 - Orientarea pe termen scurt a cercetării-dezvoltării
 - Costuri birocratice

Mecanisme integratoare

- Contacte directe
- Roluri de legătură între compartimente
- Echipe temporare sau comitete ad hoc
- Echipe permanente
- Coordonatori
- Compartimente cu rol de coordonare

Proiectarea sistemelor de control

- Definiția controlului
- Controlul echilibrat asupra componentelor avantajului competitiv; tabloul de bord
- Controlul prin cultura organizației

Feluri de schimbare strategică

- Reingineria
 - Accent pe procesul vital afacerii (business proces) în opoziție cu organizarea funcțională
- Restructurarea
 - Restrângere
 - Schimbări în ponderea compartimentelor
- Inovarea
 - Introducerea noilor tehnologii

Conducerea schimbării



Conducerea schimbării

- Schimbarea: considerații generale
- Tipologia schimbărilor
- Procesul schimbării
- Modelarea schimbării
 - Modelul câmpului de forțe
 - Schimbarea și dinamica de grup

Schimbarea: considerații generale



Schimbări de mai mare amploare afectează organizațiile

- Reproiectarea
- Organizarea orizontală
- Introducerea programelor de asigurarea calității
- Introducerea de noi tehnologii și produse
- Fuziuni, societăți mixte, consorții
- Echipe globale
- Schimbare strategică
- Schimbări culturale

Schimbare graduală versus schimbare radicală

- **Schimbare graduală**

- Inaintare continuă
- Menținerea echilibrului
- Afectează (câte) o parte a organizației
- Se realizează prin intermediul structurii și procesului de conducere existente
- Presupune înnoirea tehnologiei
- Presupune îmbunătățirea produsului

- **Schimbarea radicală**

- Ruptură cu situația anterioară
- Realizează un echilbru diferit
- Transformă întreaga organizație
- Introduce o structură nouă și o conducere nouă
- Tehnologii de străpungere
- Produse noi care generează piețe noi

Tipuri de schimbare strategică

- Schimbarea tehnologiei
 - Organic versus mecanicist, abordarea ambidextră
 - Tehnici de încurajare:
 - Modificarea structurilor
 - Departamente de creativitate
 - Echipe de proiect
 - Întreprinzătorul corporatist (ideea champions: management, technical/product)
- Schimbarea produselor sau serviciilor
 - Cauzele succesului noilor produse
 - Înțelegerea nevoilor clienților
 - Recurgerea la tehnologii și consultanță din afară
 - Susținerea schimbării la nivelul cel mai înalt
 - Modelul legăturilor orizontale
 - Specializare
 - Legături orizontale
 - Lărgirea frontierelor (tehnic, nevoile clientilor)
- Schimbarea strategiei și structurii
 - Abordarea Dual-core (a “dublului nucleu”) administrativ și tehnic
- Schimbarea oamenilor și culturii organizației
 - La nivel individual – îmbogățirea muncii, ... În special indivizii cu nevoia de autorealizare
 - Interpersonale (grup) –
 - Anchete
 - Întâlniri în afara sediului
 - Construcție de echipă
 - Activități ale mai multor grupuri

Strategii de implementarea schimbării

- Tipuri de strategii
 - Prin forță
 - Prin educare
 - Prin evidențierea propriului interes (negociată)
- Evaluarea strategiilor

Barriere în calea schimbării

- Accent excesiv asupra costurilor
- Eșecul de a percepe beneficiile
- Lipsa coordonării și cooperării
- Evitarea necunoscutului și a riscului
- Teama de a pierde

Conducerea procesului schimbării

- Identificarea unei nevoi reale de schimbare
- Găsirea unei idei care se potrivește nevoii
- Obținerea sprijinului la vârful organizației
- Proiectarea schimbărilor necesare
- Elaborarea unor planuri pentru depășirea barierelor
 - Punerea de acord a nevoilor cu interesele utilizatorilor
 - Comunicare și instruire
 - Participare/implicare
 - Recurgerea la forță și constrângere
- Crearea de echipe ale schimbării
- Scoaterea în evidență a campionilor schimbării

Controlul strategiei



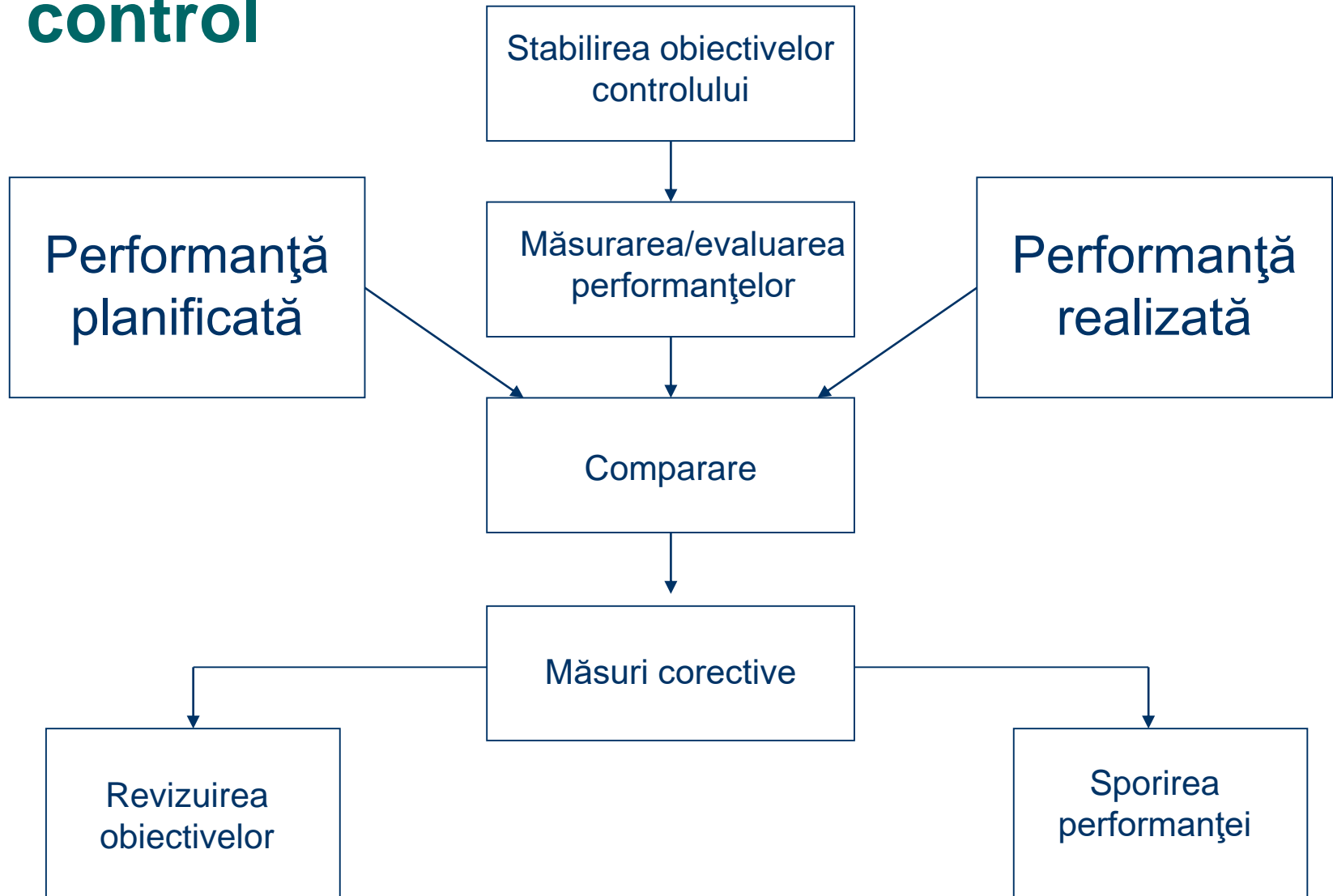
Controlul

- Definiție
- Diagrama generală
- Cerințele unui control eficient
- Tipuri de control

Definiția controlului

- Controlul este acel atribut al conducerii care asigură cunoașterea stării sistemului, evaluarea nivelului real al parametrilor funcționali în raport cu cel prevăzut, aprecierea sensului, amplitudinii și consecințelor previzibile ale abaterilor.
- Controlul permite luarea de măsuri corective în raport cu situația reală.

Diagrama generală a procesului de control



Cerințele unui control eficient

- Un bun sistem informațional
- Flexibilitate
- Simplitate
- Eficiență economică
- Oportunitate temporală
- Accent pe excepții

Tipuri de control

- Controlul preventiv
 - Preîntâmpină abaterile prin anticiparea problemelor care pot apărea și înlăturarea condițiilor care le favorizează
 - Stabilirea unor reguli de comportament
 - Simularea
 - Evaluarea capacității profesionale
- Controlul ulterior, de feedback
 - Feedback cu autocorecție, ca un servo-mecanism
 - Feedback care presupune acțiune corectivă deliberată