

Management Strategic

ANTIM

Conceptul de Management Strategic

Managementul strategic implică identificarea și **evaluarea opțiunilor** strategice și **luarea deciziilor** privind alegerea strategiei potrivite. Apoi, această **strategie** este **implementată** prin activități și proiecte specifice, care sunt gestionate prin intermediul unor planuri și **bugete specifice**. În timp ce strategia este implementată, se monitorizează performanța organizației și se fac ajustări în funcție de feedback-ul primit.

Elaborarea scopurilor strategice

- Obiectivele strategice reprezintă declarații clare și specifice ale direcției pe termen lung pe care o organizație intenționează să o urmeze pentru a-și atinge scopul general. Aceste obiective sunt stabilite în cadrul procesului de planificare strategică și sunt concepute pentru a ghida deciziile și acțiunile organizației pe termen lung.
- Obiectivele strategice trebuie să fie SMART - specifice, măsurabile, realizabile, relevante și limitate în timp. Aceste obiective ar trebui să fie clare și ușor de înțeles, să poată fi măsurate și monitorizate, să fie realiste și să reflecte direcția generală a organizației și să aibă un termen limită clar pentru atingerea lor.
- Exemple de obiective strategice includ creșterea vânzărilor sau a cotei de piață, îmbunătățirea eficienței operaționale, dezvoltarea de noi produse sau servicii, extinderea în noi piețe sau regiuni geografice și creșterea profitabilității.
- Obiectivele strategice sunt importante pentru succesul pe termen lung al organizației și trebuie să fie actualizate și revizuite periodic pentru a reflecta schimbările în mediul de afaceri și noile oportunități de creștere.

Procesul strategic

1. **Analiza mediului extern și intern** - implică evaluarea mediului extern al organizației (cum ar fi tendințele de pe piață, concurenții, cererea de produse sau servicii etc.) și evaluarea resurselor și capacităților interne ale organizației (cum ar fi cultura organizațională, structura, resursele umane, finanțele etc.).
2. **Stabilirea obiectivelor și a direcției strategice** - se stabilesc obiectivele strategice clare și specifice, care vor ghida acțiunile organizației în următorii ani. De asemenea, se identifică direcția generală pe care organizația o va urma pentru a atinge aceste obiective.
3. **Identificarea opțiunilor strategice** - se identifică și se evaluează opțiunile strategice disponibile, inclusiv strategiile de creștere, diversificare, eficiența operațională etc. Această etapă implică de obicei o analiză SWOT (puncte forte, puncte slabe, oportunități și amenințări).
4. **Evaluarea opțiunilor strategice și alegerea strategiei** - se evaluează și se compară opțiunile strategice identificate, pentru a alege strategia cea mai potrivită pentru organizație. Alegerea strategiei trebuie să ia în considerare obiectivele stabilite și resursele și capacitățile organizației.
5. **Implementarea strategiei** - implică implementarea efectivă a strategiei alese prin activități specifice, proiecte și planuri. Se stabilesc planuri de acțiune și se alocă resursele necesare pentru implementarea cu succes a strategiei.
6. **Monitorizarea și ajustarea strategiei** - se monitorizează performanța organizației în raport cu obiectivele stabilite și se fac ajustări dacă este necesar. Se iau măsuri corective în cazul în care nu se obțin rezultatele dorite sau dacă apar schimbări în mediul de afaceri.

Analiza strategică a mediului

1. Identificarea factorilor externi - În această etapă, organizația identifică și listează factorii externi care pot afecta performanța sa, cum ar fi evoluția economică, tendințele demografice, schimbările legislative sau politice, inovațiile tehnologice, tendințele de consum, factorii de mediu și alți factori care pot afecta operațiunile organizației.
2. Colectarea de date și informații relevante - În această etapă, organizația colectează date și informații despre factorii externi identificați în etapa anterioară. Aceste informații pot fi colectate prin diferite metode, cum ar fi cercetările de piață, analiza tendințelor, analiza concurenților, analiza datelor economice și sociale etc.
3. Analiza datelor colectate - În această etapă, organizația evaluează și analizează datele colectate în etapa anterioară pentru a identifica tendințe, modele și schimbări semnificative. Acest lucru poate implica analiza SWOT pentru a evalua punctele tari și slăbiciunile interne ale organizației și oportunitățile și amenințările externe.
4. Evaluarea impactului factorilor externi - În această etapă, organizația evaluează impactul potențial al factorilor externi identificați asupra activității sale. Acest lucru poate ajuta organizația să identifice oportunități de afaceri, amenințări și tendințe care pot afecta performanța sa pe termen lung.
5. Dezvoltarea de scenarii - În această etapă, organizația dezvoltă scenarii pentru a evalua modul în care factorii externi pot afecta activitatea sa pe termen lung. Aceste scenarii pot fi utilizate pentru a dezvolta planuri de acțiune și strategii pentru a gestiona impactul factorilor externi.
6. Monitorizarea și actualizarea continuă a analizei - Analiza mediului trebuie să fie un proces continuu, astfel încât organizația să poată să rămână informată cu privire la evoluțiile din mediul extern și să ajusteze strategia și planurile de acțiune în consecință.

Viziunea strategică

- Să fie clară, ușor de înțeles și memorabilă
- Să fie provocatoare și îndrăzneată, inspirând angajații și clienții organizației
- Să fie în concordanță cu valorile și cultura organizației
- Să fie fezabilă și realistă, dar să ofere totodată o perspectivă amplă asupra obiectivelor pe termen lung ale organizației
- Să aibă un impact semnificativ asupra dezvoltării organizației și să îi permită să se diferențieze de concurenții săi

O viziune strategică bine formulată trebuie să fie inspiratoare, provocatoare și să reflecte ambiția organizației de a obține rezultate semnificative. Trebuie să fie ușor de reținut și să ofere o imagine clară și tangibilă a ceea ce organizația își propune să realizeze.

Odată formulată, viziunea strategică poate fi utilizată pentru a ghida deciziile organizației, pentru a-i inspira angajații și pentru a comunica cu clienții și alte părți interesate despre direcția pe termen lung a activității sale

Misiunea companiei

Misiunea companiei este o declarație concisă care descrie scopul principal și activitatea de bază a unei companii. Este o declarație care definește motivul pentru care există compania, obiectivele sale și valorile care o ghidează în realizarea acestor obiective.

Misiunea companiei trebuie să ofere o perspectivă generală asupra activității sale și să răspundă la următoarele întrebări:

- Ce face compania?
- Pentru cine face ceea ce face?
- Care este valoarea pe care o aduce clienților și societății în general?

Misiunea companiei trebuie să fie clară, concisă și ușor de înțeles. De asemenea, ar trebui să fie în concordanță cu valorile și cultura organizației și să reflecte scopul său pe termen lung.

Formulara misiunii companiei (exemple)

- Să producă produse de calitate superioară și să ofere servicii excelente clienților noștri
- Să dezvolte și să producă produse inovatoare care să îmbunătățească viața consumatorilor noștri
- Să mențină poziția de lider pe piață prin oferirea de produse de calitate superioară la prețuri competitive
- Să respecte cele mai înalte standarde de calitate și siguranță în producție
- Să își maximizeze profitabilitatea prin eficientizarea proceselor de producție și reducerea costurilor
- Să își asume responsabilitatea socială și să protejeze mediul înconjurător prin utilizarea materialelor și proceselor de producție durabile.

Procesul de planificare strategică

- Stabilirea misiunii, valorilor și obiectivelor organizației
- Analiza mediului extern și intern, inclusiv a concurenței, pieței, tehnologiilor și resurselor organizației
- Identificarea și evaluarea opțiunilor strategice, inclusiv dezvoltarea scenariilor și evaluarea riscurilor
- Selectarea și implementarea strategiilor optime
- Monitorizarea și evaluarea performanței organizației și ajustarea strategiilor și obiectivelor conform necesităților.

Strategii de creștere

1. Creșterea organică: Aceasta presupune creșterea afacerii prin intermediul resurselor interne ale companiei, cum ar fi extinderea gamei de produse sau servicii oferite, creșterea prețurilor sau îmbunătățirea eficienței operaționale.
2. Fuziunea și achiziția: Aceasta presupune obținerea de noi afaceri prin achiziționarea sau fuzionarea cu alte companii. Acest lucru poate oferi acces la noi piețe sau tehnologii și poate contribui la economii de scară.
3. Expansiunea geografică: Aceasta presupune extinderea afacerii în alte regiuni geografice, fie prin deschiderea unor noi sedii, sucursale sau filiale în alte locații, fie prin exportarea produselor sau serviciilor în alte țări.
4. Diversificarea: Aceasta presupune extinderea afacerii prin intrarea în noi piețe sau industrii prin producerea sau comercializarea de produse sau servicii noi și diferite față de cele existente în portofoliul companiei.
5. Colaborarea: Aceasta presupune colaborarea cu alte companii sau parteneri pentru a obține beneficii reciproce, cum ar fi dezvoltarea de produse noi sau accesul la piețe noi.

Matricea Boston Consulting Group (BCG)

Matricea BCG prezintă produsele sau serviciile companiei într-un grafic cu două dimensiuni: cota de piață relativă și rata de creștere a pieței. Cota de piață relativă se referă la ponderea vânzărilor companiei față de totalul vânzărilor pe piață, iar rata de creștere a pieței se referă la ritmul de creștere al pieței respective. Produsele sau serviciile sunt plasate în patru categorii:

1. (Question marks) „dileme”: Aceste produse sau servicii au o cotă mică de piață relativă, dar o rată ridicată de creștere a pieței. Ele necesită investiții semnificative pentru a câștiga o cotă mai mare de piață și pentru a-și crește profiturile.
2. (Cash cows) „vacă de muls”: Aceste produse sau servicii au o cotă mare de piață relativă, dar o rată scăzută de creștere a pieței. Ele produc profituri semnificative, dar nu necesită investiții semnificative pentru a menține poziția pe piață.
3. (Stars) „vedete”: Aceste produse sau servicii au o cotă mare de piață relativă și o rată ridicată de creștere a pieței. Ele au nevoie de investiții semnificative pentru a-și menține poziția pe piață, dar au un potențial mare de creștere și de generare a profiturilor.
4. (Dogs) „câini” sau „pietre de moară”: Aceste produse sau servicii au o cotă mică de piață relativă și o rată scăzută de creștere a pieței. Ele generează puține profituri și nu necesită investiții semnificative.

Modelul celor cinci forțe al lui Michael Porter

1. Amenințarea noilor intranți: Aceasta se referă la gradul de dificultate pe care noii competitori îl întâmpină atunci când încearcă să intre pe piață. Dacă intrarea pe piață este ușoară, acest lucru poate duce la o creștere a concurenței și poate duce la scăderea profitabilității. Dacă intrarea pe piață este dificilă, companiile existente au un avantaj competitiv.
2. Puterea de negociere a furnizorilor: Acest lucru se referă la capacitatea furnizorilor de a influența prețurile și condițiile de vânzare. Dacă există puțini furnizori sau dacă produsele lor sunt esențiale, aceștia pot impune prețuri ridicate sau condiții de vânzare nefavorabile. Dacă există mulți furnizori sau dacă produsele lor nu sunt esențiale, puterea lor de negociere este mai mică.
3. Puterea de negociere a cumpărătorilor: Acesta se referă la capacitatea cumpărătorilor de a influența prețurile și condițiile de cumpărare. Dacă există puțini cumpărători sau dacă produsele sau serviciile sunt esențiale, aceștia pot impune prețuri reduse sau condiții de cumpărare avantajoase. Dacă există mulți cumpărători sau dacă produsele sau serviciile nu sunt esențiale, puterea lor de negociere este mai mică.
4. Amenințarea produselor sau serviciilor substituibile: Acesta se referă la posibilitatea ca un alt produs sau serviciu să poată înlocui produsul sau serviciul companiei și să îi reducă vânzările și profiturile. Cu cât există mai multe opțiuni substituibile pe piață, cu atât compania are o poziție mai slabă.
5. Intensitatea concurenței din industrie: Acesta se referă la gradul de competiție dintre companiile care operează în aceeași industrie. Dacă există mulți competitori puternici, concurența este intensă și prețurile și profiturile sunt reduse. Dacă există puțini competitori puternici, concurența este mai slabă și prețurile și profiturile sunt mai mari.

Strategiile de retragere

1. **Reducerea:** Această strategie implică reducerea treptată a operațiunilor companiei într-un anumit segment de piață. Compania poate alege să renunțe la anumite produse sau servicii, să-și reducă capacitățile de producție sau să închidă unele locații. Scopul este de a reduce costurile și a se concentra pe segmentele de piață mai profitabile.
2. **Consolidarea:** Această strategie implică consolidarea operațiunilor într-un segment de piață specific. Compania își poate vinde unele activități care nu sunt profitabile sau care nu se potrivesc cu strategia sa generală și se concentrează pe consolidarea operațiunilor sale existente. Scopul este de a crește profitabilitatea prin eliminarea cheltuielilor și creșterea eficienței operaționale.
3. **Externalizarea:** Această strategie implică externalizarea anumitor operațiuni către terți. Compania poate externaliza operațiuni precum servicii de suport, producție sau distribuție către terți specializați, ceea ce poate reduce costurile și poate permite companiei să se concentreze pe operațiunile sale principale.
4. **Fuziunea sau achiziția:** Această strategie implică fuziunea sau achiziționarea unei alte companii pentru a-și consolida poziția pe piață. Compania poate alege să fuzioneze sau să achiziționeze o companie care operează într-un alt segment de piață pentru a-și extinde operațiunile sau pentru a-și concentra mai mult resursele pe segmentele mai profitabile.
5. **Închiderea:** Această strategie implică închiderea completă a operațiunilor companiei într-un anumit segment de piață sau chiar a întregii afaceri. Acest lucru se poate datora pierderii de profitabilitate sau unei schimbări strategice majore în afacere.

Strategii de menținere a cotei de piață

- **Reducerea prețurilor:** Compania poate reduce prețurile pentru produsele sau serviciile sale pentru a rămâne competitive și a împiedica clienții să migreze la concurență.
- **Creșterea investițiilor în marketing:** Compania poate crește cheltuielile de marketing pentru a-și spori vizibilitatea pe piață și pentru a-și consolida poziția față de concurență.
- **Creșterea calității produselor:** Compania poate investi în dezvoltarea de produse de calitate superioară pentru a-și diferenția ofertele de cele ale concurenței și a îmbunătăți loialitatea clienților.
- **Extinderea gamei de produse:** Compania poate extinde gama de produse sau servicii oferite pentru a își satisface mai bine nevoile clienților și pentru a se adapta la schimbările din piață.
- **Colaborarea cu furnizorii:** Compania poate colabora cu furnizorii săi pentru a-și reduce costurile și a deveni mai competitivă pe piață.
- **Inovație și dezvoltare tehnologică:** Compania poate investi în cercetare și dezvoltare pentru a dezvolta noi produse și servicii inovatoare care să îi ajute să își consolideze poziția pe piață și să se diferențieze față de concurență.
- **Acțiuni agresive împotriva concurenței:** Compania poate adopta o abordare mai agresivă împotriva concurenței prin lansarea de campanii publicitare care să denigreze produsele sau serviciile acestora sau prin acțiuni juridice împotriva practicilor concurențiale neloiale.

Strategii de diversificare

- Diversificarea concentrică: Compania se extinde într-un nou domeniu de afaceri care este legat de domeniul său actual de activitate. De exemplu, o companie de lactate care începe să producă înghețată.
- Diversificarea conținută: Compania se extinde într-un nou domeniu de afaceri care utilizează aceleași resurse, competențe și tehnologii ca și domeniul său actual de activitate. De exemplu, o companie de hârtie care începe să producă cartoane.
- Diversificarea orizontală: Compania se extinde într-un nou domeniu de afaceri care este diferit de domeniul său actual de activitate, dar care are legătură cu piața sa actuală sau cu clienții săi actuali. De exemplu, o companie de servicii de curierat care începe să ofere servicii de transport de persoane.
- Diversificarea diagonală: Compania se extinde într-un nou domeniu de afaceri care este diferit de domeniul său actual de activitate și care nu are legătură cu piața sa actuală sau cu clienții săi actuali. De exemplu, o companie de producție a dispozitivelor medicale care începe să producă echipamente de încălzire a apei.
- Diversificarea conglomerată: Compania se extinde într-un nou domeniu de afaceri care este total diferit de domeniul său actual de activitate și nu are nicio legătură cu piața sa actuală sau cu clienții săi actuali. De exemplu, o companie care produce alimente și începe să investească în companii de divertisment.

Strategii de diversificare (continuare)

- Diversificarea internă: Compania se extinde prin dezvoltarea sau îmbunătățirea proceselor sale de producție, îmbunătățirea eficienței și a produselor existente. Aceasta poate implica și îmbunătățirea capacității de cercetare și dezvoltare sau creșterea calității și brandului existent.
- Diversificarea externă: Compania se extinde prin achiziționarea altor companii sau prin fuziune cu alte companii, astfel încât să poată obține o prezență mai puternică pe piața respectivă. De exemplu, o companie care activează în industria telecomunicațiilor ar putea achiziționa o companie de cablu.
- Diversificarea geografică: Compania se extinde prin intrarea pe noi piețe geografice. De exemplu, o companie care produce încălțăminte în SUA ar putea încerca să intre pe piața europeană sau asiatică.
- Diversificarea de brand: Compania dezvoltă noi produse sau servicii sub un brand nou, diferit de cel existent. De exemplu, o companie de înghețată ar putea lansa o nouă marcă de produse de patiserie congelate.
- Diversificarea prin franșiză: Compania permite altor companii să utilizeze marca sa și să vândă produsele sau serviciile sale în schimbul unei taxe de franșiză. De exemplu, o companie de fast-food ar putea permite altor companii să deschidă francize sub numele și rețeta sa.

Analiza SWOT, repere

- Analiza **SWOT** este o metodă de analiză strategică folosită de companii pentru a evalua poziția lor pe piață și pentru a dezvolta strategii. SWOT reprezintă un acronim pentru **Strengths** (puncte forte), **Weaknesses** (puncte slabe), **Opportunities** (oportunități) și **Threats** (amenințări).
- Analiza SWOT începe prin identificarea punctelor forte și a punctelor slabe ale companiei, care sunt factori interni care afectează capacitatea companiei de a-și îndeplini obiectivele. Acestea pot include, de exemplu, competențe cheie ale angajaților, resurse și capacități tehnice, reputație de marcă, cultura organizațională și relațiile cu clienții și partenerii de afaceri.
- În continuare, se analizează oportunitățile și amenințările din mediul extern, cum ar fi tendințele pieței, concurența, evoluția tehnologică, reglementările guvernamentale și alte factori externi care pot influența afacerea companiei.
- Această analiză ajută compania să își clarifice poziția pe piață și să identifice domeniile în care trebuie să se concentreze pentru a obține succes. În funcție de rezultatele analizei SWOT, compania poate dezvolta strategii pentru a-și crește punctele forte, a-și reduce punctele slabe, a profita de oportunitățile identificate și a se proteja de amenințări.
- Analiza SWOT este o unealtă foarte utilă în procesul de planificare strategică, deoarece ajută compania să-și concentreze resursele pe domeniile care contează cel mai mult. Analiza SWOT poate fi folosită în toate domeniile de afaceri, de la strategii de marketing la planificarea resurselor umane și investițiilor.