

Suport de curs pentru disciplina Management Strategic

Preprint



Chișinău, 2020

CAPITOLUL I

CONCEPTE DE BAZĂ ÎN MANAGEMENTUL STRATEGIC

1.1. Contextul economico-social actual

Trăim într-o perioadă caracterizată prin schimbări rapide și deseori imprevizibile care succint, se remarcă printr-o serie de consecințe nefavorabile, traumatizante:

1. Evoluția mediului cu modificări fundamentale:

a.) În context tehnico-economic: doar aprecierile cantitative nu mai pot defini complexitatea și nivelul dezvoltării organizației și a societății. Abordările calitative conturează un orizont mai real, devenind imperios necesare cu toate că au un grad ridicat de subiectivism și sunt deseori utilizate pentru a justifica și nu pentru a direcționa.

b.) În context social: criza de identitate se accentuează, indivizii și colectivitățile nu mai percep elementele de progres. Obiectivele și idealurile personale sunt tot mai greu de definit iar rata insatisfacțiilor este în continuă creștere.

c.) În context ecologic: degradarea mediului reprezintă o realitate dură și ireversibilă. Politica ecologică nu se poate zona, reprezintă o problemă de interes global, fiind condiționată de cunoaștere, educație și resurse financiare.

2. Noile condiții ale întreprinderii:

a.) Lipsa de motivare. Motivația reprezintă o problemă individuală și de situație, iar managementul prin anticipație propus de Jean Carlzon [11] este încă departe de a fi perceput, însușit și aplicat;

b.) Lipsa de încredere față de conducători și instituții. Conducătorii sunt principalii exponenți ai instituțiilor, care de obicei impun condiții restrictive, pretind contribuții financiare tot mai mari, se delimitează de responsabilități, creând sentimentul instabilității și inutilității lor în rândul maselor populare.

3. Managementul și cerințele sale prioritare:

a.) Chiar dacă responsabilitățile manageriale sunt clar definite, deseori întâlnim situații când nu sunt asumate și respectate de către conducători și acționari; criza de etică managerială se accentuează într-o lume în care corupția, șantajul, produsele subcalitative și degradarea mediului reprezintă doar câteva consecințe nefaste;

b.) Managementul strategic prin acțiunile sale trebuie să conducă la obținerea eficienței, eficacității și excelenței în afaceri [30], asigurând cadrul pentru participarea voluntară a angajaților la viața organizației, printre dezideratele strategice majore regăsindu-se și politica privind crearea unei culturi organizaționale care să susțină demersurile de viitor al întreprinderii;

c.) Renunțarea la concepțiile mecaniciste în organizare și conducere. Analizele recente ale lui Pascal Athos [10] asupra influenței filozofiei tradiționale orientale în management arată că „managementul japonez și american se aseamănă 95% și totuși filozofiile manageriale sunt diferite în toate aspectele esențiale”. Dacă luăm ca bază de comparație atitudinile față de teoria celor 7 S ai firmei Mc Kinsey, divergențele esențiale dintre cele două școli manageriale sunt remarcate la patru

factori: metode, stiluri, grupuri de lucru și obiective superioare. Conform unei logici raționale, în managementul japonez elementele calitative rezultate din dimensiunea psihologică intervin la nivel de eficacitate asigurând îndeplinirea obiectivelor stabilite; omul japonez revine în centrul preocupărilor conducătorilor, punându-se accent prioritar pe inovațiile sociale. În acest context se poate concluziona că strategia și cultura organizațională reprezintă filozofia noului management care determină și susține înlocuirea preceptelor tayloriste în practica organizării și conducerii întreprinderilor industriale.

1.2. Conținutul managementului strategic

Studiul și elaborarea teoriei strategiei manageriale datează din perioada anilor '60 ai secolului XX, când s-au căutat explicații cu privire la rezultatele diferite obținute, după aceeași perioadă de funcționare, de firme cu un start și potențial asemănător din punct de vedere tehnic și economic. Concluzia confirmă faptul că rezultatele au fost condiționate de modul în care fiecare firmă în parte și-a pregătit și și-a pus în practică politica de viitor: firmele care au avut un program au obținut rezultate bune pentru că și-au impus obiective clare, au găsit procedurile avantajoase, materializând sistemic și etapizat politica respectivă.

Întreprinderea reprezintă o organizație de tip special, creată pentru a realiza profit și care își desfășoară activitățile într-un mediu extern ce conține numeroși factori de risc. Factorii de risc, pe baza lucrărilor științifice, a cercetărilor și a practicii manageriale pot fi identificați, cuantificați, atenuați sau chiar anulați. Toate acțiunile sistemice, sistematice și raționale prin care se determină politicile de viitor ale firmei țin cont de modificările din mediul intern și extern al întreprinderii, date primordiale pe baza cărora se clădește teoria și algoritmul managementului strategic, componentă fundamentală a științei conducerii.

Managementul strategic reprezintă un ansamblu de acțiuni specifice conducerii de vârf a întreprinderii, prin care pentru obiectivele propuse se investighează, evaluează și elaborează căile ce asigură materializarea acestora, definind cadrul de implementare și dezvoltare, resursele și mijloacele necesare, nominalizând responsabilii acțiunilor și criteriile de apreciere a eficienței și eficacității demersurilor realizate. În perioada de început a managementului strategic, specialiștii de la Harvard Business School [18] au formulat trei teorii fundamentale care își mențin actualitatea, reprezentând repere importante și pentru curentele moderne:

1. Strategia reprezintă un ansamblul de obiective, politici și planuri de acțiune concepute și implementate pentru a îndeplini corespunzător scopurile propuse.

2. Strategia ca formă și conținut, diferă în funcție de sectorul industrial și de tipul de întreprindere.

3. Strategia integrează două demersuri importante și egale ale conducerii: fundamentarea strategiei și punerea ei în practică.

Formularea strategiei impune directorului general (fig. 1.1) o conduită specifică, care presupune luarea în considerare a unor factori esențiali de care depind rezultatele finale ale demersului strategic:

1. Oportunitățile și constrângerile manifestate de mediul extern.
2. Forțele și slăbiciunile întreprinderii.
3. Valorile personale ce caracterizează principalii responsabili implicați în managementul strategic, în special top managerii.
4. Așteptările consumatorilor, cu privire la comportamentul organizației și produsele sale.

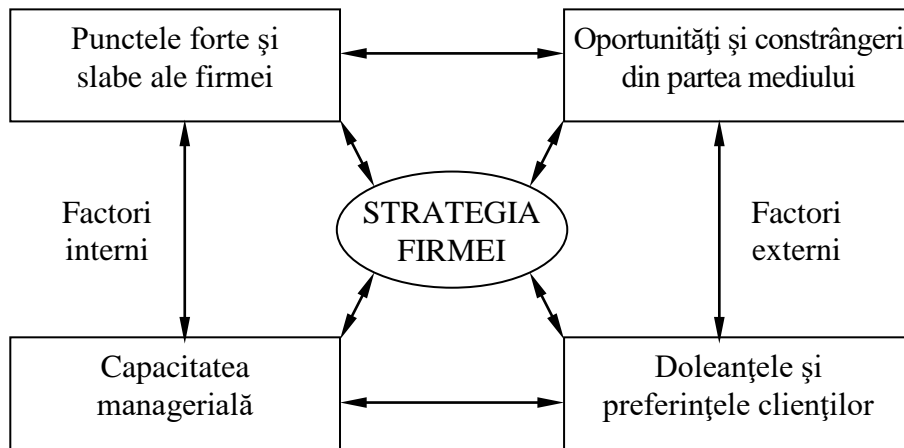


Fig. 1.1. Factorii esențiali în formularea strategiei, după HBS [18]

Desconsiderarea totală sau parțială a factorilor nominalizați de HBS poate explica, în bună parte, rezultatele negative sau anomaliile din funcționarea unor întreprinderi. Strategiile “prefabricate”, conform teoriei contingentății [25] trebuie considerate corespunzătoare doar până la un anumit raționament; ele necesită adaptări și corecții, uneori majore, în funcție de condițiile interne și externe specifice, dar și de capacitatea managerială a conducătorilor.

Strategia adoptată domină formularea deciziilor la toate nivelele organizatorice și în toate funcțiunile întreprinderii. În 1969 pe baza studiilor de la General Electric firma de consultanță Mc Kinsley a propus noi dimensiuni pentru teoria și practica strategiei de firmă:

- crearea *domeniilor de activități strategice (DAS)* unități relativ independente caracterizate prin obiective și politici specifice; o întreprindere poate avea în gestionare mai multe DAS-uri, derulate în aceeași perioadă de timp: realizarea unui nou produs, reducerea cheltuielilor de producție, cercetarea unor noi tehnologii, promovarea produselor pe o piață în declin etc.;

- revizuirea planurilor strategice la nivel de sediu; o altfel de exprimare a teoriei contingentății;

- utilizarea matricilor de analiză ca tehnică de lucru pentru definirea strategiilor și alocarea resurselor, metodă împărtășită mai târziu și de alte curente manageriale sub denumirea de “gestiunea portofoliului” sau “planificarea strategică a portofoliului de activități”.

Există analiști ai managementului strategic, de exemplu R.A. Thietart [37], care consideră că strategia conduce la decizii ce reprezintă combinații (fig. 1.2) între probleme economice, politice și operaționale. Problemele economice sunt cele care țin de raționalitatea tradițională, cele politice țin de jocul și strategiile actorilor, iar problemele operaționale sunt definite de structurile și procedurile formale.

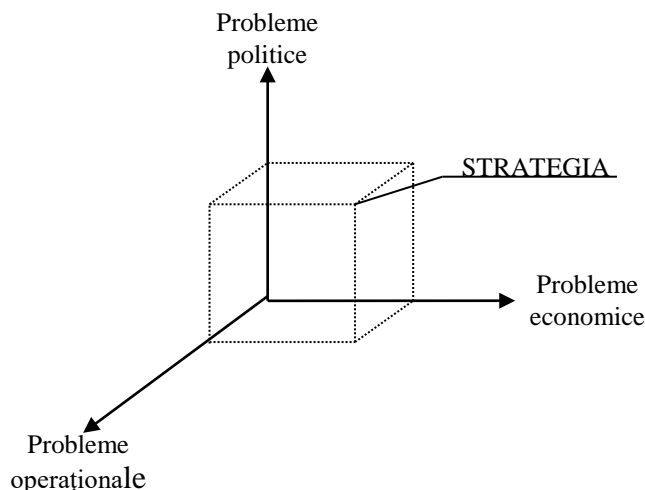


Fig. 1.2. Structura managementului strategic, după R. A. Thietart [37]

1.3. Managementul strategic și managementul operațional

Chandler Alfred [20] a evidențiat legăturile puternice dintre strategia întreprinderii și structura organizațională, menționând că pentru fundamentarea strategiei sunt utilizate date, informații, cunoștințe, idei și rezultate ale unor activități cotidiene, care apoi sunt sistematizate, interpretate și transferate în programe de perspectivă. Strategia reprezintă prima componentă a managementului industrial, elementul cheie în asigurarea continuității și dezvoltării firmei; cealaltă componentă managerială o reprezintă organizarea, cea care dispune în spațiu și timp, după un regulament bine conceput, elementele de bază ale sistemului productiv: materia primă, echipamentele și personalul operativ. Cele două sunt componente interdependente, prima integrează întreprinderea în mediu ca un sistem deschis, cealaltă asociază mediul intern al întreprinderii cu un sistem cibernetic, autoreglabil, complex (fig. 1.3) al cărui randament trebuie să fie supraunitar, asigurându-se astfel rentabilitatea economică.

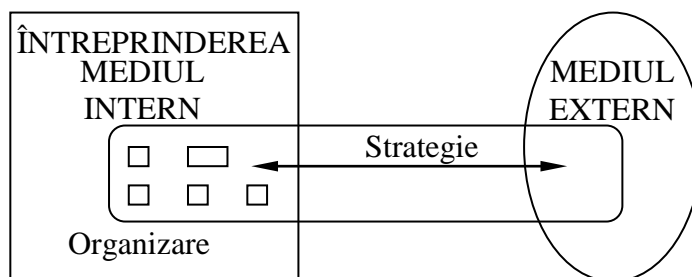


Fig. 1.3. Dezvoltările manageriale în teoria anilor '60 - '70.

Din istoricul științei conducerii [25] putem concluziona că în perioada anilor '60 - '70 se recunosc, în principal, două direcții de dezvoltare: una de management strategic (MS) și alta de management operațional (MO) (fig. 1.4), ambele având ca scop, în planuri temporale diferite, de a identifica soluțiile și de a implementa deciziile în cazul problemelor manageriale.

În timp ce prin demersurile strategice se proiectează și crează unitatea productivă, prin cele operaționale se integrează, exploatează și eficientizează potențialul existent. Domeniul comun ale celor două categorii manageriale: integrarea potențialului în mediul economic; atât strategia cât și operaționalul, în planuri temporale diferite, armonizează rezultatele întreprinderii cu așteptările mediului. [22]

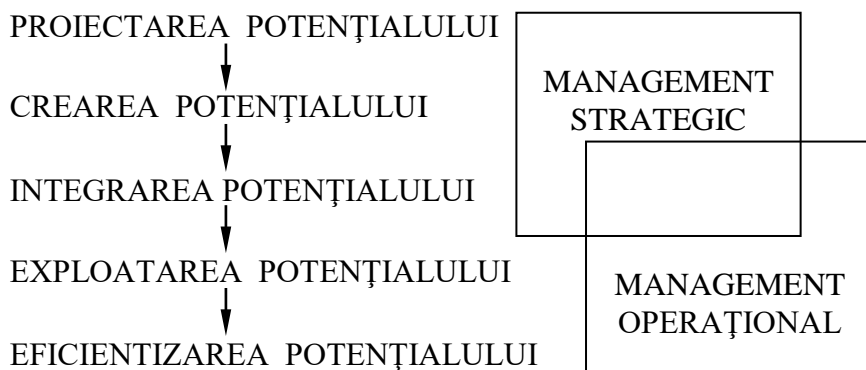


Fig. 1.4. Categoriile prioritare ale activităților manageriale [22]

Managementul se constituie astfel ca un proces continuu de decizii, unele unice, dificile și riscante, altele foarte frecvente, de rutină, diferențele dintre decizia strategică și decizia operațională (tab. 1.1) fiind majore: conținut, metodă de lucru, competențe, durata de implementare, mediul afectat, etc. [22]

Tabel 1.1. Caracteristicile definitorii ale deciziilor manageriale		
Caracteristica	Decizia operațională	Decizia strategică
1. Impact	Limitat	Global
2. Durata de pregătire și implementare	Redusă	Mare
3. Reversibilitate	Mare	Redusă
4. Dimensiunea de integrare a elementelor	Limitată	Multiplă
5. Mediul afectat	Limitat	Larg
6. Obiective	Clare	Intuite
7. Repetitivitate	Mare	Nulă
8. Structurarea procesului de decizie	Algoritmice	Adaptată situației
9. Nivel ierarhic decizional	Bază / Mediu	Vârf
10. Natura deciziei	Exploatarea potențialului	Creare de potențial
11. Competențe solicitate	Convergență, rigoare	Divergență, creativitate

Diferențele remarcate între caracteristicile deciziilor operaționale și strategice nu impun stabilirea unei scări de valori și de priorități între ele; fiecare decizie se formulează prin un demers sistemic, creativ, realizat cu inteligență și consum considerabil de energie, iar evidențierea conținutului și a structurii lor este realizată doar pentru o bună cunoaștere a demersurilor specifice și pentru cultivarea calităților umane care să susțină și să satisfacă cât mai eficient acțiunile respective.

Caracteristicile deciziilor strategice și operaționale sunt definitorii nu numai în precizarea profilului personalului ce va fi recrutat pentru îndeplinirea sarcinilor respective, ci și pentru un diagnostic managerial al întreprinderii cu ajutorul unei matrici (fig. 1.5) care definește poziția reală a întreprinderii în funcție de tipurile de management utilizate. Din matrice, rezultă că se obțin performanțe durabile doar dacă în aceeași măsură sunt dezvoltate la nivel înalt ambele categorii de management. Dacă managementul operațional eficient nu poate fi susținut de un management strategic corespunzător, întreprinderea poate să-și asume doar riscuri pe termen scurt, iar lipsa preocupărilor în ambele componente manageriale conduce la stagnare sau chiar regres.

Management operațional	EFICIENT	ASUMARE RISCURI PE TERMEN SCURT	PERFORMANȚE DURABILE
	INEFICIENT	REGRES	ASUMARE RISCURI PE TERMEN LUNG
		INEXISTENT	DEZVOLTAT
			Management strategic

Fig. 1.5. Matricea de diagnostic managerial [25]

Trebuie specificat faptul că analiza diagnostic a demersului strategic se realizează concomitent în ambele medii definitorii pentru întreprindere: extern și intern. Direcțiile de analiză externă: concurența, sectorul industrial, produsele de substituție ș.a., conduc la strategii specifice: diversificare, creștere, internaționalizare etc., pe când cele de analiză internă: resurse, competențe, structuri, cultură organizațională, tehnologii, determină alte categorii de strategii: recentrare, reconsiderare ș.a.

1.4. Cultura organizațională, fundament al managementului strategic

Cultura organizațională [24] cuprinde un ansamblu de valori morale, principii, norme, simboluri și rituri care-și transmit și imprimă mesajul asupra comportamentului angajaților, cu implicații directe asupra eficienței, eficacității și imaginii întreprinderii.

P. Morin consideră cultura organizațională un subsistem al întreprinderii, care prin metodele teoriei sistemelor, poate fi diagnosticată, modelată, implementată și monitorizată. Pentru H. Laroche cultura organizațională reprezintă o alternativă pentru tehnicile de management raționale, care nu găsesc totdeauna soluțiile cele mai adecvate problemelor complexe ale organizației și mediului. T. J. Peters și R. H. Watermann [30] consideră că modelele raționale defavorizează valorile și implicit cultura organizațională, între strategia de dezvoltare, cultura organizațională și performanțele realizate de întreprindere (fig. 1.6) existând o corelație directă și evidentă.

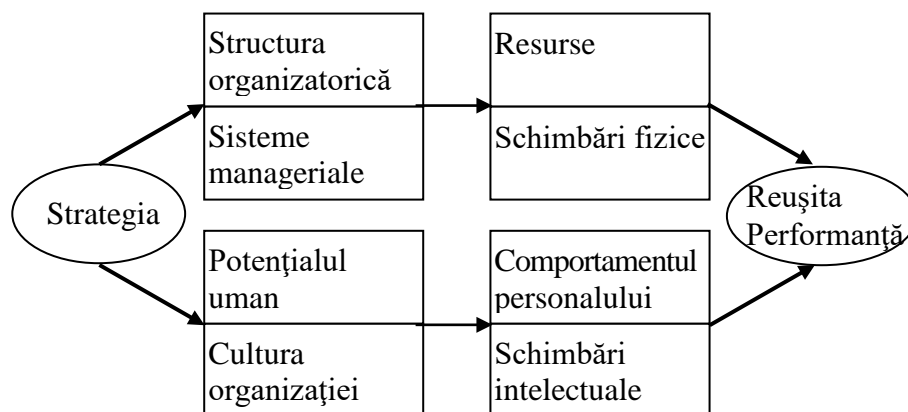


Fig. 1.6. Relația Strategie - Cultura Organizațională - Performanță

H. Simon consideră cultura organizațională ca o frontieră a raționalității creată ca un răspuns la demersurile organizației în scopul reducerii insuficienței capacității cognitive a indivizilor, teorie care garantează întreprinderii o anumită stabilitate și îi permite o adaptabilitate la modificările din mediul intern și extern.

Cultura organizațională (fig. 1.7) este determinată de trei categorii de factori:

- *factori centrali*, sunt determinați de resursele umane ale organizației și ei sunt reprezentați de:
 - profilul și personalitatea conducătorilor;
 - riturile și simbolurile specifice instituției;
 - comunicația
- *factori manageriali* care sunt generați de metodele și instrumentele de lucru manageriale:
 - strategia;
 - structurile și procedurile;
 - sistemele de conducere;
- *factori de mediu*, generați de starea organizației și a mediului exterior.

O scurtă prezentare a acestor factori ne relevă dimensiunea și importanța lor în managementul strategic și contribuția la valoarea rezultatelor obținute în urma demersurilor efectuate.

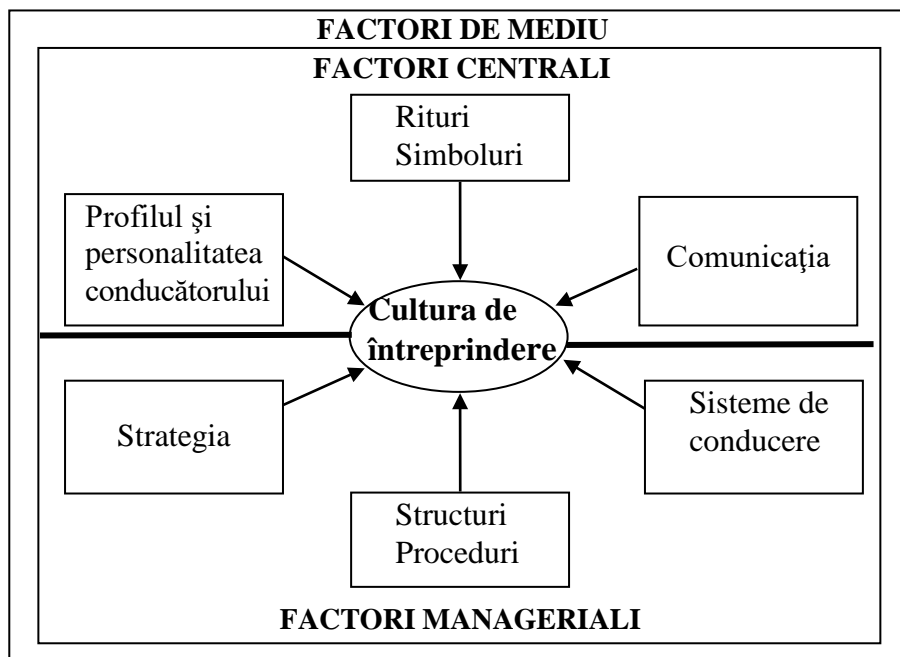


Fig. 1.7. Factorii determinanți în cultura organizației

A. Profilul și personalitatea conducătorului. Managerii de la orice nivel, prin comportamentul lor, expresie a personalității și a pregătirii, generează și impun un tip și un anumit grad de cultură. Mentalitatea, idealurile, valorile acceptate, normele de morală însușite, comportamentul etic, percepția viitorului, rezistența la schimbări, autoritatea și fermitatea, spiritul participativ, asumarea riscurilor reprezintă forme de expresie dar și simptome pentru determinarea nivelului de cultură organizațională.

B. Riturile și simbolurile. Etapele angajării, comportamentul zilnic al angajaților, ritualurile instituționalizate, simbolurile definitorii pentru imaginea întreprinderii constituie o bază importantă și obligatorie în construcția și cultivarea culturii organizaționale

C. Comunicația. Sistemul prin care informațiile interne și externe sunt recepționate, prelucrate, evaluate și valorificate, construcția rețelilor ierarhice, cercurile de calitate, metodele de stimulare a ideilor și a inovării, reprezintă acțiuni dar și criterii prin care se pot defini libertatea de acțiune și decizie, ordinea, participarea voluntară și colaborarea în organizație.

D. Strategiile. Elaborarea și implementarea unei strategii presupune noutate, inovare, risc, pregătire, perfecționare, perseverență. Documentele strategiei trebuie să definească și schimbările specifice la nivelul resurselor umane prin sistemul de norme și valori acceptate și însușite de angajați care vor asigura reușita acțiunilor ce prefigurează realizarea obiectivului.

E. Structuri și proceduri. Filozofia de organizare, structurile funcționale și documentele de lucru specifice, competențele și nivelele de cunoștințe, gradul de descentralizare, delegarea de autoritate relevă atitudinea față de “viața cotidiană” dar și față de nivelul de implicare în asigurarea perenității întreprinderii.

F. Metodele de conducere. Natura, mărimea și conținutul sistemelor de planificare, bugetare, salarizare, control, etc., precum și tehnicile de conducere reprezintă factori generatori de cultură care susțin existența și dezvoltarea organizației.

G. Factorii de mediu. Cultura organizațională nu este determinată în totalitate nici de mediul național sau societal și nici de mediul economic al organizației, iar întreprinderile subscriu la anumite valori dominante din mediul care le înconjoară, fără a opera schimbări majore în propria cultură. În atare condiții, modificările economice, sociale, tehnice și ecologice din mediul

înconjurător trebuie luate în considerare și găsită politica cea mai propice pentru adaptarea firmei la noile condiții.

Cu certitudine, cultura organizațională este formată din evidențe împărtășite care direcționează comportamentul indivizilor în organizație, cultură care se proiectează și se construiește printr-un proces sistemic, orientat spre educarea și formarea continuă a întregului personal angajat, în dorința de a rezolva două dintre cele mai importante probleme ale organizației: adaptarea la mediu și integrarea individului.

Orice întreprindere care funcționează are o cultură organizațională specifică, însă trebuie analizat dacă aceasta constituie un sprijin real în realizarea eficienței și eficacității, parametrii fundamentali ai managementului și ai organizației. Demersul are ca suport o analiză paralelă ce se realizează între strategia propusă și cultura organizațională capabilă să o susțină, rezultatele obținute impunând categorii de intervenții diferențiate. Dacă cultura organizației corespunde obiectivelor strategice stabilite prin politicile de viitor, o întreținere și stimulare a culturii existente (fig. 1.8) se dovedește a fi acțiunea necesară și suficientă; dacă cultura de întreprindere nu mai corespunde strategiei propuse, prin metode și tehnici specifice se vor efectua modificări, se vor corecta anumite elemente și repere culturale pentru corelarea cu noile cerințe; dacă întreprinderea este nouă, avem șansa să nu găsim nimic relevant în materie de cultură organizațională, cultura trebuie creată și dezvoltată printr-o serie de acțiuni etapizate, în care se stabilesc ipotezele fundamentale, valorile fundamentale, valorile împărtășite, normele, regulile și comportamentele indivizilor.

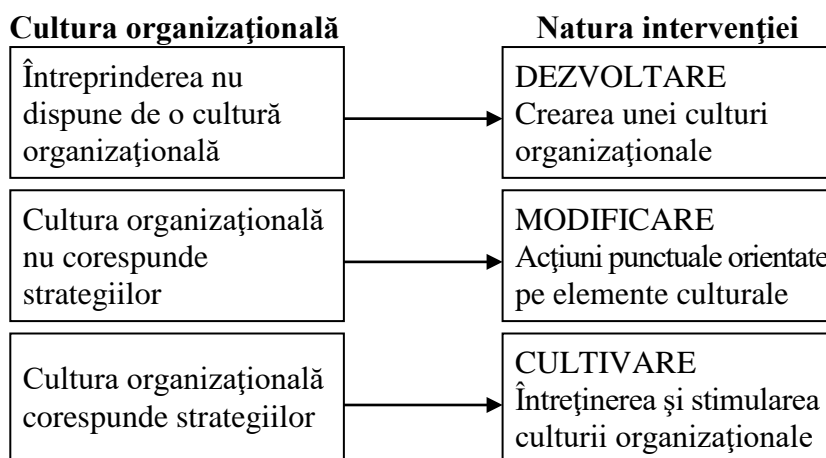


Fig. 1.8. Intervențiile în cultura organizațională [24]

1.5 Cultura managerială, suport al managementului strategic

În noțiunea de cultură managerială sunt cuprinse cunoștințele tehnice, economice, sociale, informaționale precum și abilitățile de conducere care facilitează înțelegerea unor situații de fapt și creează premisele anticipării dezvoltărilor ulterioare ale întreprinderii [1].

Nivelul culturii manageriale caracterizează în bună parte conducătorul și îi susține acțiunile ulterioare. Pentru M. Godet [22] cultura managerială este focalizată în trei poli de activități (fig.1.9) și constituie un factor determinant în managementul strategic:

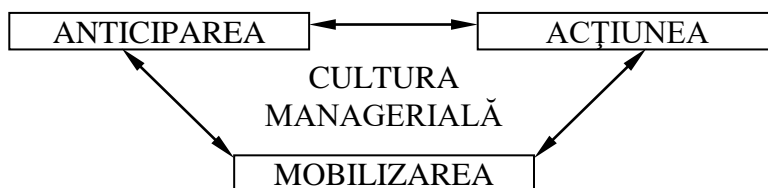


Fig. 1.9. Polii culturii strategice, după M. Godet [22]

Anticiparea: presupune activități prin care se culeg și se filtrează informațiile. Crearea unui sistem informațional capabil să prevadă viitoarele schimbări din mediu conduce la o situație favorabilă caracterizată prin asigurarea unei marje de timp suplimentare care poate fi alocată analizei și identificării soluțiilor eficiente.

Acțiunea: reprezintă în cultura managerială activitățile de implementare, de punere în practică a soluției strategice alese, eludând birocrăția sau structurile funcționale greșit construite. Lipsa unor legături funcționale corespunzătoare care să evite blocajul sociologic, imobilismul sau miopia la tendințele viitorului, pot să întârzie acțiunea strategică sau chiar să o anuleze.

Motivarea: mobilizarea tuturor actorilor presupune acțiuni prin care persoanele implicate în derularea strategiei să fie informate, iar dacă nu se poate obține aprobarea și participarea voluntară a acestora, este necesar ca să se asigure neutralitatea lor, evitându-se stările și situațiile care ar conduce la mari prejudicii.

În managementul strategic toți polii culturii manageriale sunt la fel de importanți, lipsa unuia periclitând existența unei reale culturii organizaționale și implicit șansele de reușită în demersul strategic.

1.6. Evoluția managementului strategic [22]

Succint vom prezenta cele mai importante etape în dezvoltarea teoriei și metodologiei de lucru a strategiei manageriale.

A. Controlul bugetar. În anii '20 mai multe întreprinderi americane ("Du Pont") au introdus metodele de previzionare bugetară, la început pe un an de zile, stabilindu-se corelații între resursele financiare alocate și acțiunile strategice propuse, nominalizându-se totodată și responsabilii pe fiecare acțiune strategică.

B. Politica școlii Harvard. În cursul anilor '50 la Universitatea Harvard a fost dezvoltată o nouă disciplină managerială, care inițial se considera a fi o politică generală de organizație, în scopul măririi profitului și a valorii acțiunilor prin armonizarea strategiilor direcționate spre produse și piețe. În politicile dezvoltate, orizontul temporal de previziune a fost substanțial mărit (între 2 și 10 ani) în schimb tehnicile și procedurile de lucru au rămas mecaniciste pentru că previziunile erau elaborate pe baza unor metode rigide, limitate, care considerau viitorul un prezent extrapolat, prelungit și eventual determinat linear în condiții deja cunoscute. Doar după anii '60 o serie de cercetători au propus elaborarea unei politici strategice bazate pe analize specializate, direcționate spre capacitățile și resursele firmei pe de o parte, și pe comportamentul mediului exterior pe de altă parte, luându-se în considerare și aptitudinile, comportamentele și valorile manageriale ale conducătorilor. Au fost elaborate o serie de modele de demers strategic, dintre care cel mai cunoscut este modelul LCAG (fig. 1.10), după inițialele autorilor (Learned, Christensen, Andrews, Guth) care reprezintă și astăzi un algoritm de lucru în strategia afacerilor. Câteva precizări legate de conținutul modulelor din modelul LCAG trebuie menționate. În primul rând, inconsecvența în *formularea obiectivelor* poate plasa întreprinderile și acțiunile acestora într-o situație confuză și neproductivă; obiectivele noi trebuie să se încadreze în finalitățile formulate de firmă prin misiunile și scopurile declarate și în concordanță cu alte strategii deja în derulare. Conducătorul, în orice moment, este un gestionar al mai multor strategii care nu pot fi subordonate unor scopuri contradictorii, efectul de sinergie obligând managerii de a utiliza în comun factorii și resursele organizației. *Formularea problemei* are o importanță deosebită pentru întreaga desfășurare a elaborării strategiei precum și pentru asigurarea identificării deciziei corecte. Etapa este inițiată de către utilizator, manager sau conducere executivă, și reprezintă consecința unei examinări critice a situației reale, a simptomelor, formulând clar și concis criza reală care trebuie soluționată. În ceea ce privește *diagnosticul strategic*, trebuie precizat că nu există o soluție unică, aplicată universal; există metode și tehnici de diagnostic, majoritatea elaborate pe baza experienței acumulate în domeniu. Tentația de a accepta prima alternativă fezabilă trebuie evitată pentru că, de cele mai multe ori, privează managerul de posibilitatea găsirii celei mai bune soluții. Catalogul de soluții trebuie complectat cu mai multe variante care conduc la rezolvarea problemei, dar în condiții

diferite cu alte nivele de performanțe realizate și cantități de resurse utilizate. *Alegerea soluției* constă dintr-un proces de comparare a variantelor propuse cu ajutorul unor *criterii de evaluare* prestabilite, criteriul maximizării reprezentând, în majoritatea cazurilor, argumentul major al deciziei.

Implementarea soluției, reprezintă etapa în care soluția aleasă prin decizia adoptată, este transpusă în practică folosindu-se în acest scop toate prerogativele, abilitățile, resursele și energiile manageriale, demonstrând că procesul strategic nu se încheie odată cu demersurile teoretice desfășurate anterior.

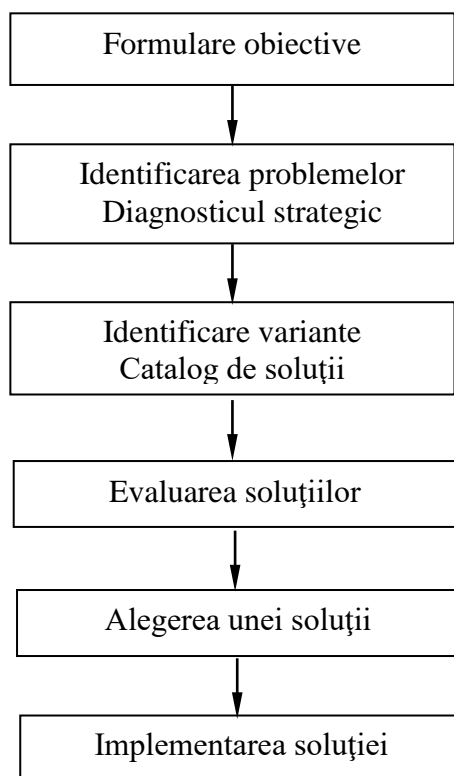


Fig. 1.10. Modulele modelului LCAG [8]

C. Planificarea strategică. Prin anii '70 I. Ansoff [4] a dezvoltat metoda de analiză strategică cu noi instrumente specifice: curbele de experiență, tehnica de extrapolare prin vectori și matrici, algoritmul demersului strategic, dând coerență acțiunilor manageriale în prospectarea și asigurarea viitorului organizației.

D. Planificarea lină sau SOFT MANAGEMENT. Se știe că moda în conducere este schimbătoare, și de-a lungul secolelor anumiți factori productivi, în funcție de progresele tehnologice și sociale ale momentului, au fost considerați prioritari și fundamentali în viața organizației. Firma de consultanță Mc Kinsey a realizat un model al succesului asigurat de șapte variabile independente dar care se condiționează reciproc și influențează deciziile strategice. Modelul 7S (fig. 1.11) denumit astfel datorită variabilelor a căror denumire în engleză încep cu litera S, scoate în evidență că nu există o ordine preferențială sau o ierarhizare între acești factori, iar strategia adoptată implică reconsiderări la nivelul celorlalți factori de succes.

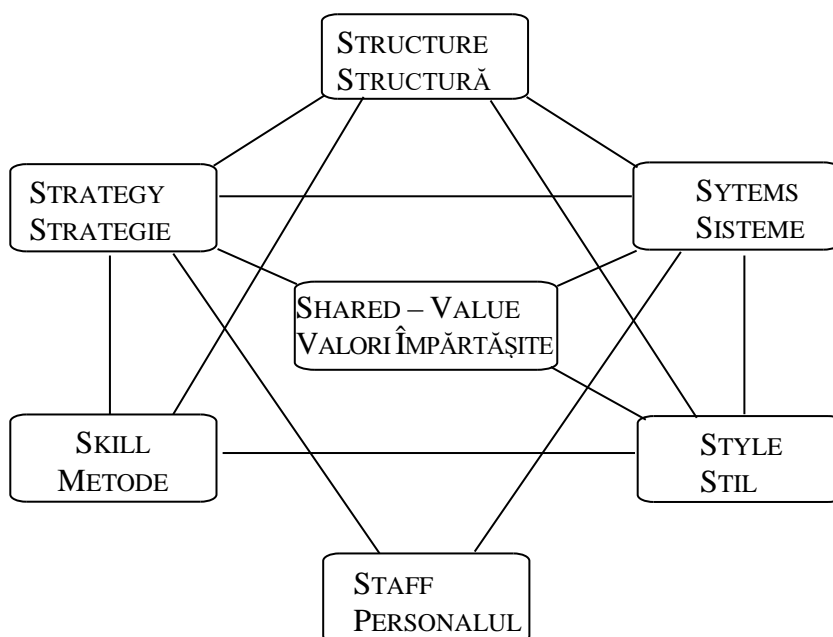


Fig. 1.11 Modelul celor 7 factori de succes ai firmei Mc Kinsey

Tot în aceeași perioadă, Peters și Waterman în “Search of excellence” [30] demonstrează că excelența în afaceri reprezintă un deziderat împlinit doar dacă managementul conduce la eficiență și eficacitate într-un mediu cooperant, creativ. Cele opt secrete ale excelenței în afaceri (tab. 1.2) reprezintă o premisă pentru rezultatele așteptate de toți actorii implicați în procesul economic.

Tabelul 1.2 Cele 8 secrete ale excelenței după Peters și Waterman
1. Obținerea asentimentului în acțiune
2. Dezvoltarea capacității de a asculta clientul
3. Crearea unui climat care favorizează autonomia și a spiritul novator
4. Obținerea productivității pe baza motivării personalului
5. Mobilizarea în jurul unor valori fundamentale
6. Considerație față de cei care știu să facă
7. Construcția unei structuri simple și adaptive
8. Combinarea rigorii cu suplețea

Criza economică din anii '80 a indus un scepticism general și a condus la o relativă deziluzie față de planificarea strategică: sunt contestate chiar și spiritul sistemic sau hipercentralizarea precum și timpul, considerat de unii pierdut, acordat planificării; japonezii conduc fără strategii, fără politici directe prestabilite, considerând strategia doar o consultanță și nu un scop în sine. Este perioada în care s-a lansat teoria haosului economic: conducătorul trebuie să găsească acele soluții care să scoată firma, chiar și parțial, dintr-o dezordine care nu poate fi controlată, atitudinea de adaptare la condițiile reale fiind singura șansă de existență. S-au elaborat 42 de principii ale managementului haosului (tab. 1.3) după care trebuie să se orienteze conducătorii care doresc să facă față dezordinii și fluctuației interne și externe, clasificarea principiilor în șapte categorii globale urmărind realizarea unei concentrări a acțiunilor nominalizate.

Tabelul 1.3 Cele 42 de principii ale Managementului Haosului
A. INOVARE ȘI CALITATE
1. Lansarea unei revoluții în calitate
10. Dezvoltarea unei strategii pentru inovare
11. Formarea unor echipe multidisciplinare pentru dezvoltări
12. Înlocuiți propunerile cu proiecte și prototipuri
13. Înlocuiți “nu avem nimic de inventat” și luați în calcul perfecționarea
16. Personificați inovațiile
18. Cifrați inovațiile
19. Faceți ca inovația să devină un mod de viață pentru toți.
B. OAMENII: MOBILIZARE ȘI POLIVALENȚĂ
15. Aplaudați campionii
20. Implicați ansamblul personalului în toate activitățile
21. Organizați cât mai des echipe polivalente
22. Investiți timp în recrutare
23. Investiți în capitalul uman ca în mașini
24. Acordați stimulente financiare pentru tot ce este important
25. Garantați stabilitatea personalului
C. STRUCTURILE: SIMPLITATE ȘI DESCENTRALIZARE
26. Simplificați radical nivelele de conducere
27. Redefiniți rolul cadrelor medii și considerați auxiliarii ca paznici
28. Simplificați și eliminați procedurile birocratice
30. Dezvoltați delegarea de autoritate
36. Distrugeți toată birocrăția
38. Puneți la punct sisteme simple pentru a încuraja participarea și înțelegerea
39. Simplificați sistemele de control
40. Difuzăți informațiile către toți
D. STILUL DE CONDUCERE
17. Susțineți și recompensați detectarea precoce a eșecurilor. Nu personalizați eșecurile unor proiecte bine făcute
29. Probează zi de zi circumscrierea concurențială a conducerii
31. Conduceți prin exemplu personal
32. Practicați un management transparent
33. Deveniți un auditor asiduu
35. Examinați fiecare act de delegare și consecințele sale
E. RELAȚIILE CU PARTENERII
2. Deveniți un susținător al serviciilor
3. Construiți o capacitate de răspuns total la solicitările clienților
4. Deveniți un veritabil internaționalist
6. Ascultați clienții, utilizatorii, detaiștii
9. Fiți pisălogit “de client”
14. Utilizați “gura la ureche” pentru demersul marketing
34. Asigurați-vă că, pentru personalul în contact cu clienții, aceștia reprezintă stăpânii întreprinderii
42. Pretindeți o perfectă integritate în toate acordurile interne sau externe
F. OBIECTIVELE ÎNTREPRINDERII
5. Construiți un caracter unic pentru întreprindere

7. Faceți din producție prima armă a marketingului
8. Investiți în personal, vânzători, servicii, distribuție
37. Concentrați-vă precis asupra a ceea ce s-a modificat recent
41. Fixați obiective financiară cu prudență

E. Viziunea strategică. Anii '90 pe lângă o serie de evenimente istorice: căderea zidului Berlinului, războiul din Golf, desființarea Tratatului de la Varșovia etc., au și o serie de consecințe de altă natură: retragerea influenței statului în economie, explozia informaticii, dezvoltarea biotehnologiilor. În acest context organizația nu va defini și implementa o planificare rigidă, mai curând metodic și etapizat se va lansa într-o analiză a competențelor sale fundamentale, bază pe care-și va construi propria rețea de activități.

În viziunea modernă, demersul de planificare, are un efect limitativ iar Mintzberg [27] a nominalizat trei categorii de erori care pot denatura rezultatele așteptate în urma aplicării unei strategii rigide de tip Ansoff:

- eroarea de predeterminare: este foarte dificil de a previziona cu o precizie acceptabilă evoluția mediului;
- eroarea de detașare: greșit se crede că planificarea poate fi independentă de opțiunile operaționale - acestea condiționează strategia!
- eroarea de formalizare: în dorința de a exprima totul cantitativ, se limitează intuiția și inovația, veritabile generatoare de progres.

CAPITOLUL II

CONȚINUTUL MANAGEMENTULUI STRATEGIC

2.1. Conceptul de planificare strategică

În sens mai restrâns, strategia, cuvânt grec cu genealogii militare, reprezintă știința și arta care definește procedeele de conducere a stărilor conflictuale, facilitând angajarea în lupta cu adversarul în condițiile cele mai favorabile. Astfel, strategia în industrie presupune existența concurenței, a unui mediu intern și extern în continuă schimbare, gestionând o serie de activități specifice, pe termen lung: diversificarea producției, dimensionarea capacităților de fabricație, alegerea echipamentelor, stabilirea proceselor tehnologice, normele de calitate, programele de re tehnologizare etc. În etapa de programare strategică influența mediului exterior asupra deciziilor luate este considerabilă, astfel încât pe lângă politica internă a organizației pe care o conduce, un adevărat manager gândește și acționează în funcție de strategia concurenței. Strategia este o acțiune pe termen lung care afectează întregul sistem sau o bună parte din acesta, finalizată printr-o decizie luată în condiții de incertitudine în ceea ce privește aprecierea riscului.

Metodele de lucru, schemele tip, teoriile și procedurile nu pot fi generalizate, pentru că demersul strategic trebuie să fie rațional, realist, bazat pe informații certe, conținând acțiuni previzibile. De-a lungul anilor, strategia a fost asociată cu funcția de programare a managementului sau ca o metodă practică a conducerii normative prin care, pe baza unor date aproximativ cunoscute, se stabilește un plan de acțiune cu termene și responsabilități prestabilite.

Literatura de specialitate [22] evidențiază clar diferența dintre programare și planificare. Prin programare, pe baza experienței acumulate și a rezultatelor obținute în perioadele anterioare se poate determina o previziune pentru viitor cu marje extrapolate ale valorilor obiectivelor pe care întreprinderea le va putea obține fără modificări în comportamentul său și deci fără un efort suplimentar.

În replică, planificarea strategică cuprinde un cumul de activități prin care se materializează un obiectiv bine precizat și total diferit de simpla extrapolare a prezentului în viitor, obținut ca urmare a unor modificări structurale, funcționale, organizaționale etc. și prin continua adaptare la schimbările din mediul intern și extern. Astfel, planificarea reprezintă un demers prin care deciziile din prezent pot asigura materializarea viitorului, iar gestiunea previzională realizează pentru întreprindere un cumul de activități specifice de necesitate absolută, prezentată actorilor interesați prin tabele, declarații, figuri și scheme. "Planificarea reprezintă proiectarea viitorului dorit și identificarea mijloacelor pentru a-l materializa." [25]

O decizie bună în prezent bazată pe previziune pregătește viitorul ținând cont de realitatea înconjurătoare iar planificarea conține cumulul de acțiuni ce evidențiază dorința firmei de a influența viitorul. Într-un celebru articol P. Druker [12] definește planificarea prin două categorii de considerente total opuse, dar complementare în efortul de a înțelege conținutul politicii strategice:

Ceea ce nu este:

- Planificarea nu este doar o previziune, pentru că definește obiectivul întreprinderii de a realiza un anumit nivel în viitor, care reprezintă categoric mai mult decât o extrapolare.
- Planificarea nu ne impune adoptarea unor decizii în viitor, ea facilitează demersul de a lua azi decizii, în funcție de consecințele lor în viitor.
- Planificarea nu elimină riscurile interne sau externe.
- Planificarea nu are ca țel prioritar elaborarea unui plan: rezultatul acțiunilor, planul este mai puțin important ca acțiunile însăși (planificarea).

Ceea ce este:

- Planificarea este un instrument de acțiune: ea oferă întreprinderii suportul științific de acțiune corect și realist pentru viitor; este o acțiune algoritmică și normativă.
- Planificarea este un instrument de motivare: presupune o circulație corespunzătoare a informațiilor către actori astfel încât fiecare angajat să se simtă motivat prin adeziune și reușita de ansamblu.
- Planificarea este un instrument de coerență: ea asigură alinierea acțiunilor între persoane, departamente sau nivele.

Planul de acțiune se poate schimba când datele inițiale se modifică, însă planificarea strategică în sine nu, pentru că ea reprezintă mai mult decât o gândire de moment, ea este o stare de spirit care incită și determină adoptarea unei atitudini realiste, dinamice, adaptive. Planificarea nu se realizează de la sine, nu este eternă și imuabilă, mai ales că permanent apar dereglări, obstacole și fenomene neprevăzute care impun reconsiderarea raționamentelor. Trebuie să remarcăm că, orice conducător are un orizont limitat de cunoștințe, aptitudini și înțelegere, el poate acționa conform pregătirii și experienței acumulate și în aceste condiții planificarea strategică adoptată, implementată și exploatată este esențial influențată de valorile manageriale ale conducătorilor.

Planificarea strategică ajută în a defini și a realiza obiectivele de viitor ale organizației prin formularea unui plan a activităților cu faze și etape care trebuie realizate pentru ca obiectivele propuse să fie îndeplinite, precum și atenționarea și prevenirea conducătorilor în fața unor schimbări rapide ale mediului, sugerând diferite căi de urmat în funcție de intensitatea și direcția perturbațiilor. Desigur, când schimbările din exterior sunt lente, managerii vor opera modificări rezultate din experiența acumulată, dar în situația producerii evenimentelor imprevizibile și rapide ei trebuie să dezvolte noi strategii care să rezolve problema unică iar calea de rezolvare, în ambele cazuri trebuie să urmeze anumite etape bine precizate. Efortul de a dezvolta un studiu de strategie managerială este foarte mare, necesitând colaborarea cu specialiști în sisteme productive și consultanți în eficiență economică, precum și pregătirea unui personal calificat care să utilizeze sofisticate și complicate modele matematice, metode de simulare și diferite sisteme de planificare. Aplicarea în practică a strategiilor presupune deasemenea considerabile investiții în timp și în bani, iar rezultatele se fac simțite după o perioadă îndelungată, ani de zile. Din această cauză, managerii trebuie să învețe să dezvolte și să implementeze strategiile detaliate prin analize și planuri de proces, reconsiderând opțiunile și oportunitățile în funcție de noile informații obținute.

Strategia poate fi definită din cel puțin două puncte de vedere:

- care sunt obiectivele pe care organizația vrea să le realizeze?
- ce face organizația, care sunt acțiunile prin care se materializează procesul de obținere al rezultatelor propuse, ca răspuns la schimbările pe parcurs, ale mediului.

Orice demers în managementul strategic răspunde la patru întrebări care include atât planificarea cât și acțiunea:

- 1 – încotro mergem (obiectivul)?
- 2 – cum ajungem acolo (strategia)?
- 3 – care este schema de acțiune (tactica)?
- 4 – direcția este corectă (control)?

O serie de caracteristici deosebesc planificarea strategică de celelalte tipuri de programare:

- registrul în timp a problematicii abordate și a deciziei adoptate;
- impactul deciziei strategice asupra întregului sistem;
- concentrarea efortului, dozarea resurselor, cumularea activităților, focalizarea intereselor pe o direcție relativ îngustă;
- modul de a lua deciziile; strategia pentru a putea fi pusă în aplicare are nevoie de o serie de decizii de un anumit tip, sintetizate într-un model stabil;
- nivelul de penetrare, strategia influențează un spectru foarte larg de departamente funcționale și de activități, de la alocarea resurselor până la programarea zilnică a fazelor și operațiilor; în acest sens strategia devine o “coloană vertebrală” în jurul

căreia se construiesc celelalte planuri ale organizației, aducându-și o contribuție esențială la succesul sau insuccesul întreprinderii pe termen lung.

2.2. Etapele demersului strategic

Integralitatea demersului strategic cu principalele etape este prezentată schematic, algoritmic în fig. 2.1, și cuprinde patru mari domenii de activități: diagnosticul strategic, decizia strategică, implementarea strategiei și controlul strategiei [22].

Circuitele de revenire din algoritm demonstrează faptul că demersul strategic este iterativ, putându-se relua pe baza rezultatelor obținute, fie în procesul de stabilire a obiectivelor, fie în redefinirea opțiunii strategice sau a planului operațional, sau în corectarea bugetului.

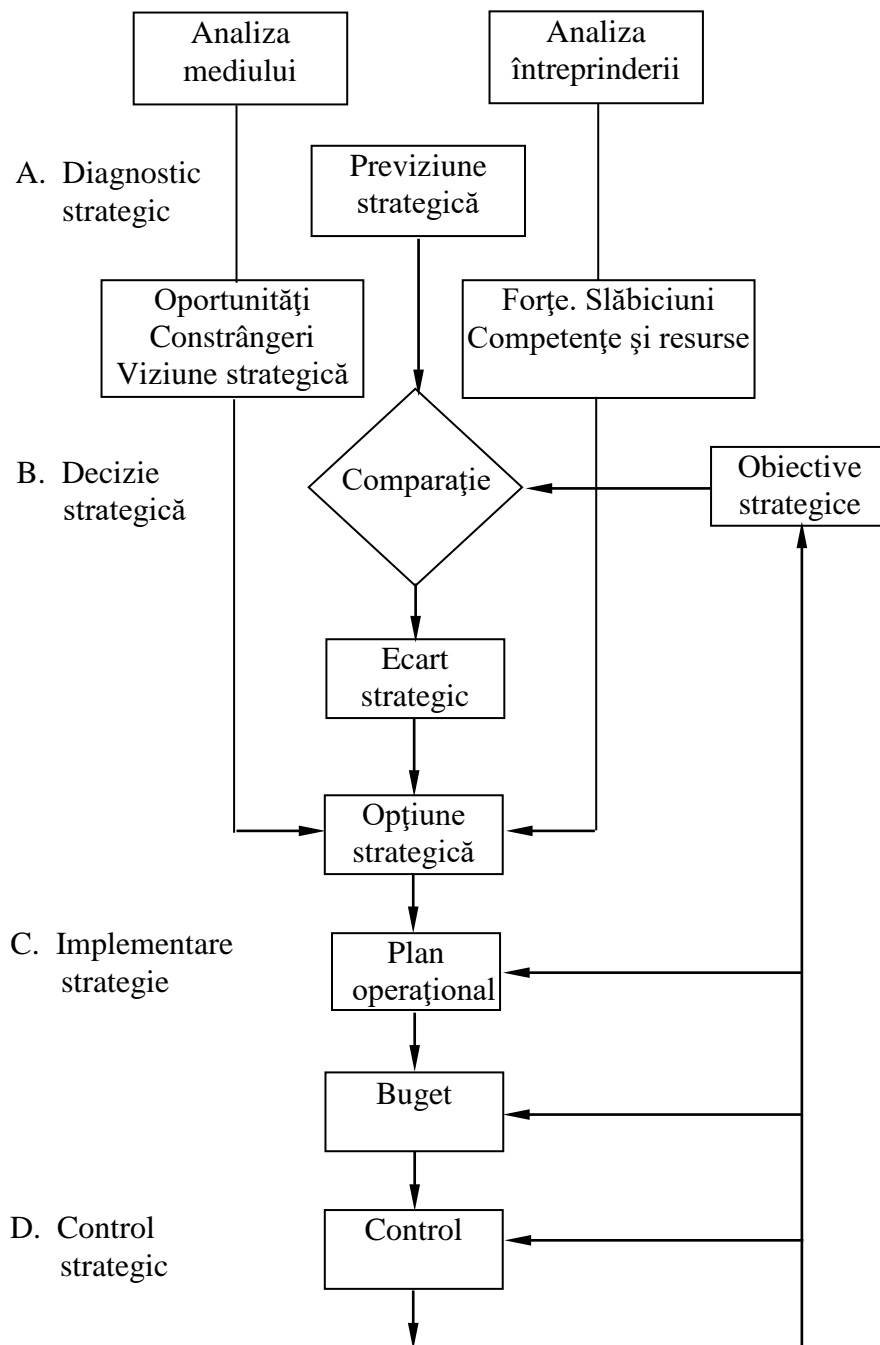


Fig. 2.1. Etapele demersului strategic [22]

A. Diagnosticul strategic cuprinde activități prin care se efectuează analize interne și externe în funcție de obiectivele propuse, obținându-se informații și date relevante despre capacitățile și resursele organizației, dar și a modului în care mediul exterior agreează sau nu demersul propus.

Diagnosticul strategic se bazează în primul rând pe metoda analizei sistemice care evaluează caracteristicile dinamice și sensibilitatea sistemului industrial ținând cont de:

- limitele funcționale ale sistemului;
- reacțiile, ambianța și comportamentul mediului;
- caracteristicile variabile ale elementelor componente.

Ca metode de lucru în diagnosticul strategic [25] se utilizează atât analiza cât și sinteza, ambele cu termeni operaționali specifici ce iau în considerare factori cantitativi și calitativi relevanți pentru strategia propusă.

Pentru a adopta o decizie bună, managerii trebuie să găsească toate informațiile necesare care definesc complet problema și obiectivele care urmează a fi materializate. În realitate, o serie de informații sunt incomplete, altele inaccesibile, iar anumite evenimente din demersul strategic au un comportament probabilistic, ceea ce mărește incertitudinea deciziei, problema strategică și demersul strategic fiind caracterizată printr-un grad de risc ridicat, datorită factorilor de influență, umani, materiali, financiari care au manifestări imprevizibile. Riscul devine astfel un element important al politicilor strategice care le încadrează fie în categoria *problemelor stohastice* care au obiectivele, strategiile și informațiile corect formulate, dar datorită desfășurării în timp a evenimentelor, pentru fiecare strategie, cu o anumită probabilitate estimată, se poate determina rezultatul final sau a *problemelor nedeterminate*, în care managerii cunosc obiectivele dar informațiile despre elementele definitorii, despre evenimentele viitoare și alternativele posibile sunt incomplete, iar riscul nu mai poate fi estimat și doar implicarea creativă și realistă a conducătorilor poate elimina falsul și inexactitățile, dezvoltând soluția rezonabilă.

B. Decizia strategică. Demersul strategic se realizează pentru a fundamenta, alege și materializa politica pe termen lung. După cum am văzut, programarea este o *previziune* determinată printr-o extrapolare a trecutului, care nu solicită eforturi suplimentare din partea organizației și prin care, putem determina că după o perioadă de timp $t+4$ vom obține o creștere lineară a rezultatelor față de perioada de referință t . În replică, *obiectivul*, depinde de o serie de elemente specifice și obligatoriu presupune un angajament suplimentar, în principal de resurse financiare, materiale și umane din partea organizației pentru a îndeplini obiectivul: creșterea cifrei de afaceri, creșterea ratei de rentabilitate, dezvoltarea rețelelor și a piețelor de desfacere etc. Este normal ca între obiectivul strategic și previziunea programată să existe o diferență, ea se numește *ecart strategic* (fig. 2.2) și reprezintă valoarea suplimentară pentru care organizația trebuie să se mobilizeze și să-și direcționeze acțiunile într-un efort corespunzător structurat și coordonat.

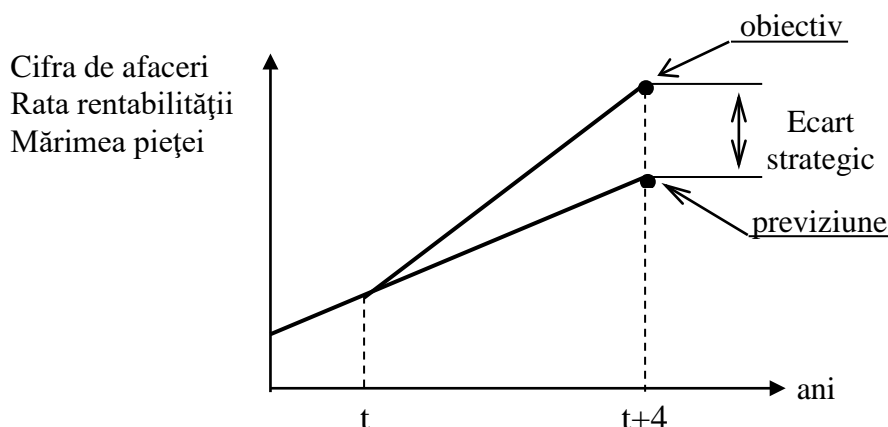


Fig. 2.2. Ecartul strategic [22]

Tehnica rațională de selectare a opțiunii strategice [4] a fost elaborată de către I. Ansoff (fig. 2.3), o transpunere inspirată a teoriei procesului decizional formulată de H. Simon și conține: identificarea soluțiilor, evaluarea soluțiilor și selecția soluției definitive.

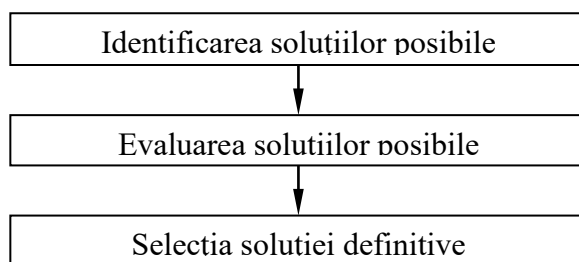


Fig. 2.3 Etapele procesului decizional, după I. Ansoff [4]

Decizia reprezintă etapa în care este aleasă soluția definitivă cea care va fi implementată pentru realizarea obiectivului propus, rezultată dintr-un proces decizional care conține activități prin care se generează alternative, se evaluează alternativele, și se selectează alternativa cu rezultatele cele mai bune.

Merită evidențiată etapa de evaluare a soluțiilor posibile, realizată pe baza unui grup de criterii și mărimi prestabilite, înaintea fazei de elaborare a soluțiilor. În general, pentru strategiile întreprinderii, criteriile de măsurare a eficienței sunt mărimi care exprimă prețuri, productivități, termene, costuri, calitate, etc. care prezintă importanțe diferite pentru decident, și deci după nominalizarea lor vor fi ierarhizate, clasificarea cea mai comodă realizându-se cu ajutorul unui tabel cu dublă intrare [25] prin care fiecare criteriu este individual evaluat față de celelalte criterii, stabilindu-se dacă este mai important sau nu decât criteriile cu care a fost comparat.

Selectarea soluției constă dintr-un proces de comparare a variantelor propuse pe baza criteriilor prestabilite, a performanțelor tehnice, a eforturilor financiare solicitate și a eficienței calculate, valori prezentate în unități comparabile, acțiune care presupune transformarea indicatorilor fizici în indicatori valorici prin metode estimative, cea mai cunoscută și utilizată fiind teoria utilităților. Soluția optimă se alege pe baza criteriului maximizării rezultatelor pe durata de viață anticipată a sistemului, dar deseori se optează pentru o variantă care reprezintă un compromis între diferiții factori care trebuie luați în considerare. “Este mai util să găsești un ac în carul cu fân, decât să găsești un anumit ac în carul cu fân” (H. Simon).

Identificarea soluțiilor posibile se poate realiza și cu ajutorul teoriei vectorilor de creștere, metodă de lucru matriceală elaborată de Ansoff [4], care într-o abordare logică, etapizată, a construit o matrice de stări în care produsele și piețele reprezintă caracteristicile definitorii pentru obiectivul organizației iar pentru matrice constituie vectorii de creștere, reprezentare în care (fig. 2.4) se pot materializa patru strategii specifice:

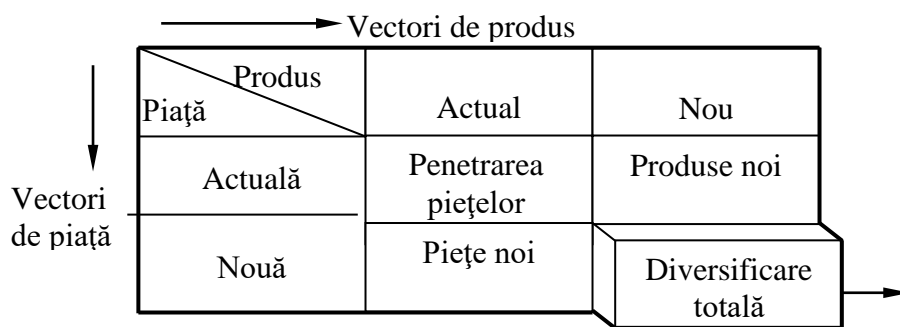


Fig. 2.4. Matricea vectorilor de creștere, după I. Ansoff [4]

Evaluarea posibilelor soluții se realizează prin mai multe metode de lucru, inclusiv cu ajutorul unei grile de comparație cu un conținut specific fiecărei strategii, care elaborată înainte de identificarea variantelor, are toate șansele să reprezinte o reală bază decizională eliminând subiectivismul și ideile preconcepute.

Grila de evaluare strategică (tab. 2.1) reprezintă un instrument algoritmic pentru procesul decizional și se elaborează etapizat și logic:

- se definesc criteriile după care se realizează evaluarea;

- se ponderează criteriile în funcție de importanța lor;
- se evaluează fiecare soluție în raport cu fiecare criteriu de evaluare;
- se calculează scorul total al alternativei prin însumarea valorilor evaluărilor ponderate pentru fiecare criteriu.

Tabelul 2.1. Grila de evaluare strategică [22]				
Alternative Criterii	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Ponderea criteriilor
Compatibilitate				
Misiune	3	6	8	2
Valori	4	5	6	1
Structuri	7	5	2	1
Personal	4	7	8	3
Mediu	4	6	8	2
Sinergie				
Comercială	2	4	5	3
De imagine	3	6	9	2
Financiară	4	5	9	1
De producție	2	7	7	2
De organizare	1	5	6	1
Cost	6	4	5	3
Rentabilitate	4	7	4	3
Fezabilitate	7	8	8	2
Total	120	152	169	
Criterii notate de la 1 la 10; Ponderea criteriilor de la 1 la 3				

Metoda de lucru câștigă în realism dacă criteriile, ponderile și evaluările sunt obținute în urma activității unui grup de lucru format din specialiști în analiză sistemică completat cu utilizatori ai strategiei respective.

În managementul strategic criteriile de evaluare se stabilesc în funcție de scopurile și obiectivele propuse, dar acestea trebuie în final să evedențieze:

1. *Filosofia firmei*. Care sunt obiectivele economice, sociale, etice, estetice ale organizației? Care este politica de viitor: agresivă sau stabilă? Care este politica față de angajați și față de mediul înconjurător?

2. *Șansa de realizare a obiectivelor propuse*. Fiecare strategie are o șansă de a materializa obiectivul definită printr-o anumită probabilitate, iar în acest context identificarea factorilor de influență și cuantificarea mărimii acestora pentru fiecare soluție în parte, reprezintă un demers dificil dar necesar.

3. *Riscul*. Identificarea, evaluarea și asumarea riscului în fiecare strategie este condiționată de valoarea echipei de conducere și atitudinea acesteia față de riscuri. O echipă timorată nu-și va propune soluții cu risc mare și deci nici obiectivele propuse nu se pot ridica la nivele deosebite.

4. *Forțele și slăbiciunile întreprinderii*. Criteriile de acest tip scot în evidență aptitudinile și competențele organizației:

- tehnologia utilizată este cea mai adecvată?
- cum satisfac produsele așteptările pieței?
- este prețul un avantaj concurențial?
- care sunt atuurile concurenței?

5. *Sinergia*. Conducerea organizației trebuie să asigure continuitate strategiilor: strategiile noi trebuie să beneficieze de câștigurile obținute din strategiile deja aplicate, iar calculul de tipul $2 \times 2 = 5$ reprezintă rezultatul sinergiei: o combinație de strategii vechi și noi, corespunzător implementate, prin sinergie conduc la un rezultat global superior în comparație cu suma aritmetică a rezultatelor fiecărei strategii dezvoltate individual.

Sinergia reprezintă efectul pozitiv al combinației de strategii, de exemplu:

- Cum, pe canalele de distribuție deja utilizate tradițional, vom introduce spre vânzare și noul produs, astfel încât rezultatele economice să fie cât mai mari?
- Cum vom integra mai eficient noul echipament tehnologic achiziționat în parcul de mașini și dotări existente?

C. Planurile operaționale. Strategiile realizează o proiecție a viitorului dorit pentru firmă, dar pentru prezent este necesar ca această viziune globală să fie transformată în planuri de acțiune precise și concrete, documente care în literatura de specialitate se numesc planuri de afaceri sau planuri operaționale și reprezintă acțiuni derivate, substrategii derivate din strategia generală, având scopul de a stabili activitățile specifice diferitelor funcțiuni ale întreprinderii, care își aduc contribuția la implementarea strategiei.

Planurile operaționale trebuie să definească și să coordoneze în timp real probleme punctuale clare, concise; de exemplu, în cazul unei strategii de diversificare de produs, planurile operaționale sunt cele care vor specifica:

- în ce uzină va fi executat noul produs?
- care este procesul tehnologic?
- ce investiții sunt necesare și cum se eșalonează investițiile?
- cum finanțăm investițiile?
- se va mări capitalul firmei?
- cărui segment de piață i se adresează produsul?
- care sunt canalele de distribuție?
- care va fi prețul produsului?
- structura organizatorică actuală este adecvată?
- cine sunt responsabilii acțiunilor?

Pentru coordonarea activităților, de cele mai multe ori, se crează un grup de lucru condus de un manager de proiect în care sunt cooptați specialiști în demersurile strategice, utilizatorii precum și organizațiile și organismele care pot îndruma, consilia sau certifica rezultatele obținute.

D. Bugetele. Pentru fiecare funcțiune implicată în demersul strategic, prin bugetare se va stabili angajamentul financiar pentru perioada precizată, de obicei un an, după un model (tab. 2.2) care nu diferă mult cu grila propusă de Harvard Business School. Se realizează o dispersie a strategiei globale în diverse substrategii la nivel de departamente funcționale și pe mai multe nivele ierarhice. Bugetele financiare stabilite nu sunt imuabile în timp: în funcție de rezultatele obținute, periodic, ele pot fi raportate, decalate, devansate sau reajustate.

Tabel 2.2 Bugete financiare pentru strategii SCAI/SA				
Strategii și substrategii	Buget producție	Buget cercetare	Buget aprovizionare	Buget marketing
A. Produs nou – Cafetiera 002	6000	1500	3500	1200
B. Testări materiale termoizolante	500	3000	1000	-
C. Promovare produs – Uscător A3	-	150	50	4000
D. Reducere cheltuieli producție	800	1000	-	-
TOTAL	7300	5650	4550	5200

E. **Controlul.** Controlul nu se constituie doar ca o succesiune lineară de examinări pentru că el comportă o arhitectură de tip ciclic, ierarhic, iterativ, conținând operații complexe. Schema controlului strategic (fig. 2.5) evidențiază nivelele și problematicile specifice: cum

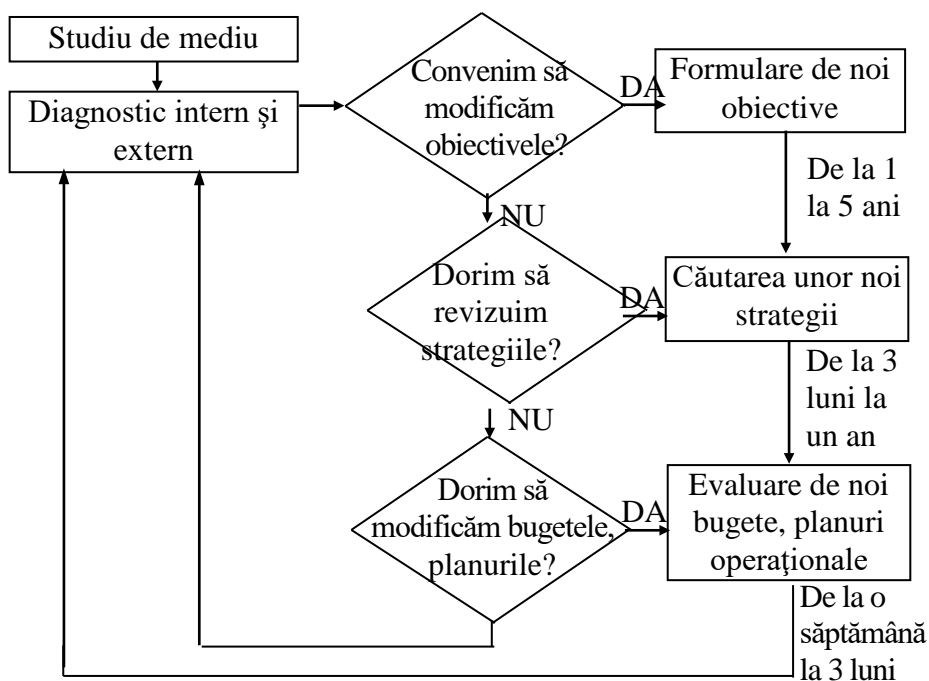


Fig. 2.5. Ciclul controlului în demersul strategic [22]

se stabilește și se verifică stadiul obiectivelor, cum se decide soluția strategică sau mixul strategic; cum se respectă planurile, programele și bugetele stabilite, controlul constituind astfel un element important în construcția logică și sistemică a demersului strategic.

Problema esențială cu care se confruntă managerii în demersul strategic este de a găsi un echilibru între planificarea strategică și planificarea operațională. Prima, aproximativă, dezvoltată pe orizonturi mari de timp, cu coeficienți și factori de risc apreciabili, reprezintă un “ochi de control” pentru conducător, de multe ori exclusiv financiară. A doua, mai apropiată de activitatea executantului, ține cont de constrângerile existente și conduce la eficientizarea proceselor. În atare condiții, rolul primordial al conducătorului nu se reduce doar de a pune în mișcare soluția strategică ci și de a demultiplica efectele previzibile ale acesteia la nivel de colaboratori, pentru a genera și realiza un comportament coerent și cooperant, în consens cu obiectivul strategic.

2.3. Critica demersului strategic [22]

În literatura de specialitate se regăsesc o serie de critici la nivelul formulării și implementării strategiilor anilor '70, a demersului strategic prezentat.

1. Teoriile elaborate în perioade de creștere economică, nu sunt utilizabile și în etapele de stagnări sau criză, pentru care specialiștii recomandă alte tipuri de strategii: restructurarea, reducerea de investiții sau recentrarea.

2. Strategia dezvoltată după modelul Ansoff prezentat în acest capitol, are un caracter abstract, rigid, iar problemele de nivel operațional nu sunt suficient abordate și detaliate; logica procedeeleor de planificare este prea riguroasă, fără a fi evidențiată natura și motivația activităților.

3. Planificarea strategică se bazează pe un calcul algoritmic, în detrimentul unui demers creativ și adaptiv, este greoaie și constrictivă și se constituie ca o replică la noțiunea de reacțiune negativă, fiind utilizată cu precădere de către tehnocrați și susținătorii centralizării și controlului excesiv.

După Mintzberg [27] soluția o constituie *strategiile emergente* care se dovedesc suple și favorabile descentralizării, bazate pe modele sistemice flexibile, specifice anilor '90 și adaptate mediului tulburent, incert.

Teoriile dezvoltate ulterior de Ansoff evidențiază existența unor *surprize strategice* care trebuie intuite și detectate pentru a găsi căile și metodele de ripostă adecvate. Latura delicată a acțiunii constă în a detecta semnalele care prevestesc surprizele, de multe ori foarte slabe, inedite ca manifestare. Ansoff a construit un algoritm de lucru utilizat în tehnica de detectare a surprizelor strategice, mai ales cele din mediul exterior (fig. 2.6) care demarează cu cunoașterea oportunităților

dar mai ales a constrângerilor din mediu, identificarea replicilor surpriză și alegerea modalităților de răspuns, de ripostă.

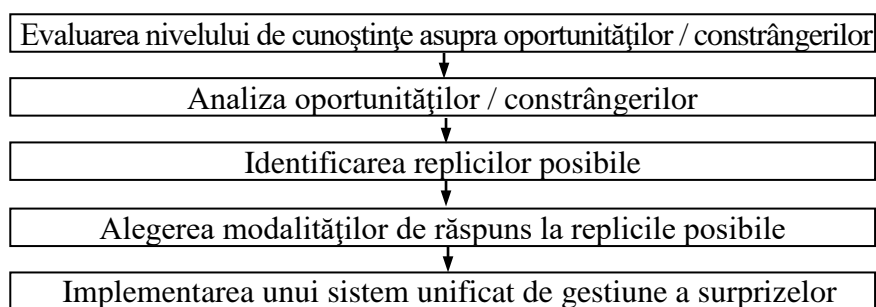


Fig. 2. 6. Etapele detectării surprizelor [4]

Prin teoria surprizelor strategice, Ansoff atrage atenția cercetătorilor că nu este suficientă situarea pe un plan satisfăcător de percepție a realității, ci permanent trebuie să depună eforturi pentru adaptarea la noile condiții prin pilotarea adecvată a strategiilor cu ajutorul tehnicilor creative, capabile de a percepe și chiar de a anticipa în timp real modificările din mediu.

Au fost elaborate șase strategii de ripostă pe care le poate utiliza conducătorul în fața surprizelor interne și externe sistemului.

Tabel 2.3 Principalele strategii de ripostă după J. Allouche [3]			
	Ripostă/atac direct	Flexibilitate crescută	Prevederea consecințelor
Relație cu exteriorul	Acțiune externă.	Flexibilitate externă.	Cunoașterea mediului.
	Contraatac direct față de oportunități/constrângeri	Strategie de poziționare a întreprinderii în mediu	Previziuni sociale, economice și comerciale
Configurația internă	Alegerea tipului de contraatac	Creare de potențial pe termen mediu și lung	Studii de concurență
	Elaborarea de programe și bugete la nivel strategic	Capacitate de reacție la evenimente catastrofale	Analiză oportunități / constrângeri
Configurația internă	Pregătire internă.	Flexibilitate internă.	Autocunoașterea.
	Pregătirea pentru schimbările din mediu	Flexibilitatea conducătorilor	Audit de capacitate
Configurația internă	Identificarea competențelor,	Flexibilitatea sistemelor și a structurilor de decizie	Analiză de puncte tari/slabe
	structurilor și resurselor necesare dezvoltării	Flexibilitatea resurselor, Diversificarea competențelor	Modelare financiară a întreprinderii.

J. Allouche [3] a sistematizat tipurile de ripostă (tab. 2.3) în funcție de mediul care produce perturbația precum și de atitudinea pe care conducătorii o au față de fenomen: atac direct, flexibilitate sau prevedere. O politică echilibrată care să promoveze toate metodele de ripostă graduat și nuanțat, poate conduce la o situație aproape stabilă, cu șanse reale de a stăpâni și a coordona corespunzător mediul intern și extern.

CAPITOLUL III

OBIECTIVELE ÎNTEPRINDERII

3.1. Categoriile de finalități pentru întreprinderile industriale

Obiectivele, scopurile, competențele, misiunea și vocația formează ansamblul de finalități pe care întreprinderea, prin demersurile inițiale și activitățile desfășurate ulterior caută să le materializeze coerent și unitar (fig. 3.1) reușind să creeze o imagine globală a ceea ce trebuie să îndeplinească organizația prin activitățile și acțiunile sale.

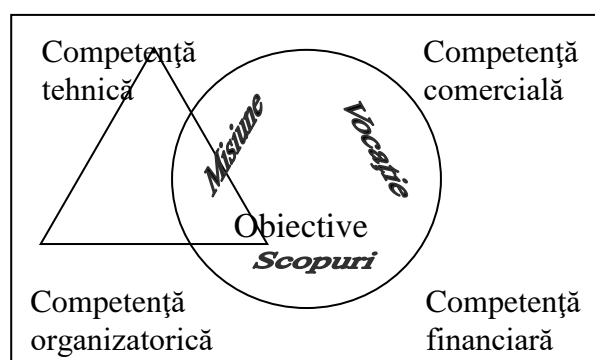


Fig. 3.1. Categoriile de finalități ale întreprinderii [22]

După P. Drucker [12], *misiunea* organizației îl reprezintă răspunsul clar și cuprinzător la întrebarea „Ce realizează afacerea noastră?”. În acest context, misiunea ATT (Societatea de Telefonie Americană) se exprimă sugestiv prin: „Afacerea noastră este de a oferi servicii.”

Scopurile, în general latente, devin explicite mai ales în perioada crizelor acute, ele nu depind de voința conducătorului rezultând din constrângerile interne și externe inerente la care este supusă întreprinderea: dezvoltare, supraviețuire, creșterea profitului, etc.

Vocația corespunde rolului pe care conducătorul dorește ca întreprinderea să și-l asume în mediul său, răspunzând astfel nevoilor și a aspirațiilor celorlalți actori participanți la viața economică, de exemplu se pot considera vocație alinierea la nevoile pieței prin satisfacerea dorințelor consumatorilor sau gestionarea raportului preț-calitate în beneficiul clienților.

Competența (știința, meseria) definește ceea ce știe și poate să facă întreprinderea în plan tehnic, tehnologic, comercial, financiar, organizatoric, etc.

Noțiunea de *obiectiv*, este preluată din tir și reprezintă centrul țintei prin care obține punctajul maxim. În preocupările managerului, obiectivul devine o reprezentare a stării viitoare pe care conducătorul dorește să-l materializeze printr-o politică coerentă. Exprimat în termeni concreți, cantitativi, obiectivul reprezintă finalitatea care justifică acțiunile și demersurile într-o strategie. În acest context, obiectivele reprezintă jaloane, nivele de referință, ținta care prefigurează viitorul pentru organizație: dacă scopul este maximizarea profitului, obiectivele de rentabilizare a investițiilor sau a capitalului propriu se constituie jaloane ce determină elaborarea unor politici foarte concrete prin care se asigură realizarea scopului propus.

Obiectivul este un rezultat planificat și realizat, nicidecum o activitate în sine, el trebuie definit cu claritate într-un limbaj comun tuturor actorilor interesați (conducători, executanți, clienți, furnizori etc.). Obiectivul trebuie să fie rezonabil și pentru a fi realizat necesită susținerea coordonată prin metode, cunoștințe, abilități și resurse care trebuie identificate, dimensionate și gestionate printr-un program complex.

Obiectivul se definește complet prin patru componente obligatorii:

- atributul, conținutul obiectivului: rentabilitate, preț, cheltuieli, calitate, fiabilitate etc.;
- o scară de măsură: obiectivul trebuie să fie raportat unui palier de valori cunoscut și utilizat de conducător: rată (de acumulare), nivel (calitativ), scară (de duritate), grad (de absenteism) etc.;
- o normă: valoarea exactă care trebuie obținută pe scara definită anterior;
- un orizont de timp: obiectivul trebuie realizat într-o perioadă de timp care trebuie determinată și datată. Modificând orizontul de timp obținem un alt obiectiv care impune, la rândul său, o altă strategie.

De exemplu: obiectivul de realizare a unei rate (scara) de rentabilitate (atributul) de 15% (norma) în doi ani (orizontul de timp) este complet și corect formulat.

3.2. Funcțiile practice ale obiectivelor

Obiectivele sunt o reprezentare a stării viitoare a întreprinderii, a activităților sau a rezultatelor sale, precum și instrumente prin care se direcționează o orientare fundamentală în politica generală a întreprinderii, generând un demers prin care demarăm și îmbunătățim afaceri rentabile sau corectăm defectele constatate. Prin obiective și subiective putem să decupăm demersul strategic al organizației pe funcțiunile specializate cu referiri directe la specificul acestora, devenind obiective derivate, repere definitorii pentru conducătorii departamentelor funcționale.

Dintre funcțiile practice ale obiectivelor merită să fie menționate:

Inovația. Căutarea de obiective trebuie să determine conducătorii de a ieși din cadrul obișnuit, rutinier, și de a gândi novator, de a lua în calcul mediul cu riscurile sale, găsind soluții noi care să rezolve problemele manageriale a căror decizii nu pot fi contingentate.

Siguranța judecării. Obiectivele servesc la aprecierea și clasificarea posibilităților și a variantelor de acțiune, ele reprezintă criteriile după care se aleg soluțiile în conformitate cu aspirațiile. Exemplu: Să presupunem că, pentru o organizație, s-au identificat trei politici de investiții pentru anul următor, fiecare cu o rată de randament bine precizată: A cu 15%, B cu 18%, C cu 22%, iar obiectivul propus precizează necesitatea realizării unei rate de randament de 20% și deci doar varianta C este valabilă și poate fi adoptată de conducătorul organizației.

Asigură coerență strategiei. De cele mai multe ori, strategia se materializează prin decizii multiple și secvențiale care, dacă nu sunt coordonate și direcționate de o viziune globală, riscă generarea unor divergențe deosebit de periculoase pentru organizație. Într-un demers strategic sistemic, logic și realist deciziile se fundamentează pe obiectivele stabilite, generând și producând acțiuni complementare care crează un efect benefic de sinergie.

Control. Obiectivele pot da măsura performanțelor obținute. Sistemul de previziune construit pe baza valorii obiectivelor servește la compararea rezultatelor obținute și la determinarea abaterilor, diferențe care generează acțiuni specifice în general de corecție și readucere a sistemului la starea de echilibru.

3.3. Conținutul obiectivelor

Obiectivele sunt foarte diverse și definesc cele mai importante domenii de activitate ale întreprinderii dar și factorii implicați în procesul productiv; avem obiective interne sau externe în funcție de scopul urmărit și de actorii pe care dorim să-i satisfacem. În fig. 3.2 se prezintă o decompoziție de acest tip, în care patru categorii de actori au obiective diferite cu privire la rezultatele finale ale firmei. Reprezentarea are un caracter pur didactic și prezintă exhaustiv doar o mică parte din categoria obiectivelor externe și interne ce pot caracteriza o organizație, chiar dacă actorii nominalizați în exemplu sunt cei mai importanți pentru întreprindere.

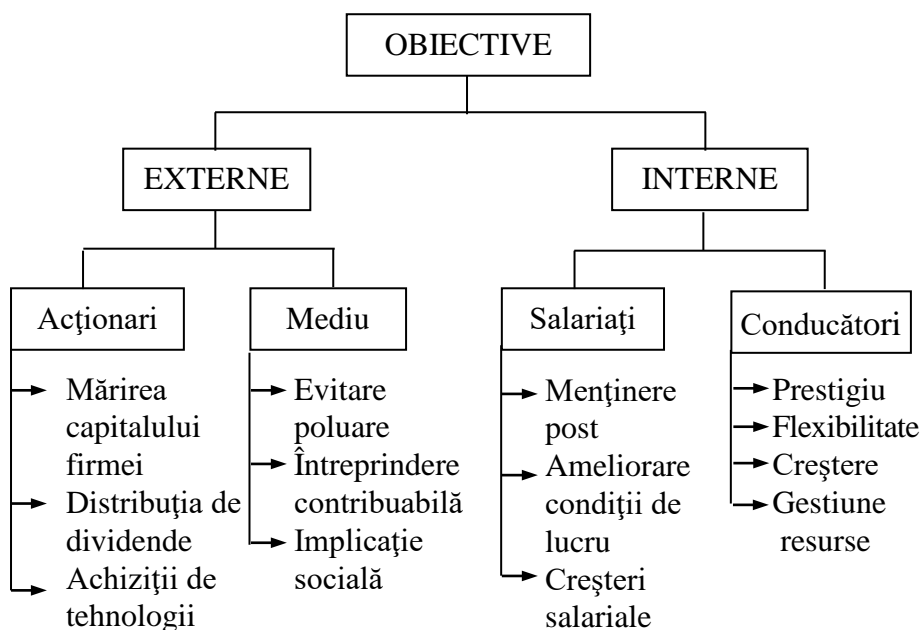


Fig. 3.2. Obiective interne și externe

O altă divizare a obiectivelor se poate realiza având în vedere acele considerente ce izvorăsc din misiunea, vocația și scopurile pe care organizația le-a stabilit, ca de exemplu, obiective economice și obiective noneconomice, țeluri prin care se evidențiază importanța și relevanța pentru rațiunea fundamentală a organizației de tip productiv atât a contextelor economice cât și a celor sociale, ca în fig. 3.3.

Obiectivelor economice de rentabilitate, productivitate, profit, flexibilitate li se adaugă din contextul social al organizației obiective specifice, umane, cum ar fi aspirațiile individuale sau interesele de grup. Mai ales în cursul perioadelor de creștere economică, ca un corolar al excelenței în management, politicile sociale au fost integrate în obiectivele prioritare ale conducerii, în care aspirațiile individuale sunt identificate prin creșterea prestigiului, a recunoașterii calităților individuale, a securității și autonomiei, condiționând existența tuturor organizațiilor, indiferent de mărimea sau localizarea lor geografică.

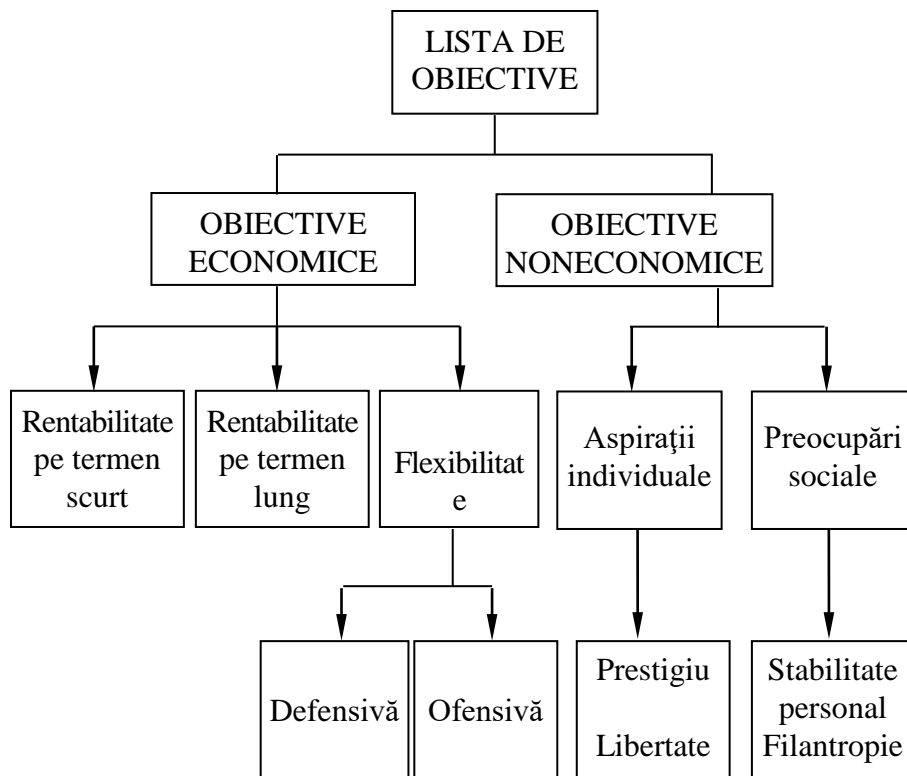


Fig. 3.3. Obiective economice și noneconomice

Obiectivele strategiilor dezvoltate de întreprindere nu pot fi total independente, de cele mai multe ori este preferabil a se stabili o ierarhie sau o prioritate a acestora; ca de exemplu:

- rentabilitatea pe termen scurt este mai importantă ca rentabilitatea pe termen lung;
- avantajele sociale de grup sunt mai importante ca aspirațiile individuale;
- flexibilitatea fabricației este asociată diminuării riscului; dacă tehnologia și dotarea tehnică permite flexibilitate în fabricație, înseamnă că întreprinderea se poate adapta cererii pieței.

Fără îndoială, problematicile din planul social trebuie rezolvate concomitent cu cele din planul economic, dezvoltându-se armonios o spirală de progres a întreprinderii și a părților acesteia, fără a deturna direcția și sensul de acțiune prioritară. Performanțele economice și sociale pot constitui vectori de analiză într-o matrice (fig. 3.4) în care se evidențiază patru situații posibile pentru starea organizației.

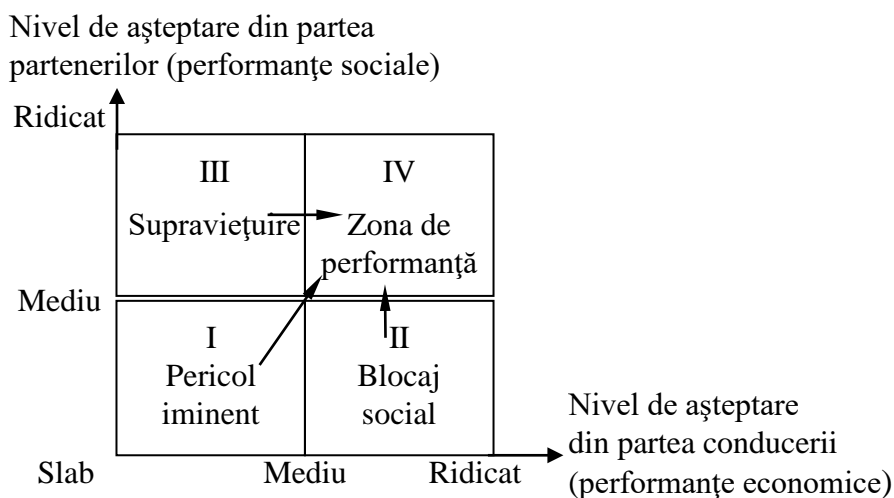


Fig. 3.4. Matricea performanțelor economice și sociale

Doar plasarea în zona de *performanță* poate reprezenta o poziționare corespunzătoare: zona I anunță o *moarte apropiată*, iar zonele II și III reprezintă situații cu dificultăți în planuri diferite: *blocajul social* reprezintă consecința pentru întreprinderea cu performanțe economice ridicate dar cu mari insatisfacții sociale, în timp ce *supraviețuirea* chiar dacă crează satisfacție socială, lipsa de performanță economică nu poate prelungi la infinit o situație defavorabilă, fără perspectivă.

3.4. Fixarea obiectivelor

Literatura de specialitate [33] relevă faptul că există două curente în privința modului în care sunt fixate obiectivele: *școala normativă*, care prevede reguli și proceduri utilizate în algoritmul metodelor de lucru pentru stabilirea obiectivelor și *școala descriptivă*, focalizată pe observarea și exploatarea diferențierilor practice, de la caz la caz, datorită circumstanțelor în care se stabilește fiecare obiectiv în parte.

În viziunea normativă dezvoltată de Ansoff, obiectivele strategice trebuie să corespundă anumitor condiții:

1. Conținutul obiectivelor trebuie să fie corect precizat (cifra de afaceri, parte din piață, nivel de costuri etc.).

2. Obiectivul trebuie delimitat în timp: data la care obiectivul va fi realizat precum și durata activităților în funcție de condițiile specifice de lucru.

3. Obligativitatea nominalizării responsabililor, sarcinile pe care le au de îndeplinit și resursele de care dispun.

4. Ierarhizarea obiectivelor (fig. 3.5) reprezintă o consecință a analizei logice din demersul strategic; o serie de obiective sunt realizate prin sau cu ajutorul unor subobiective, care între ele, pot fi complementare sau independente dar cu siguranță toate convergente spre obiectivul de rang superior.

De exemplu:

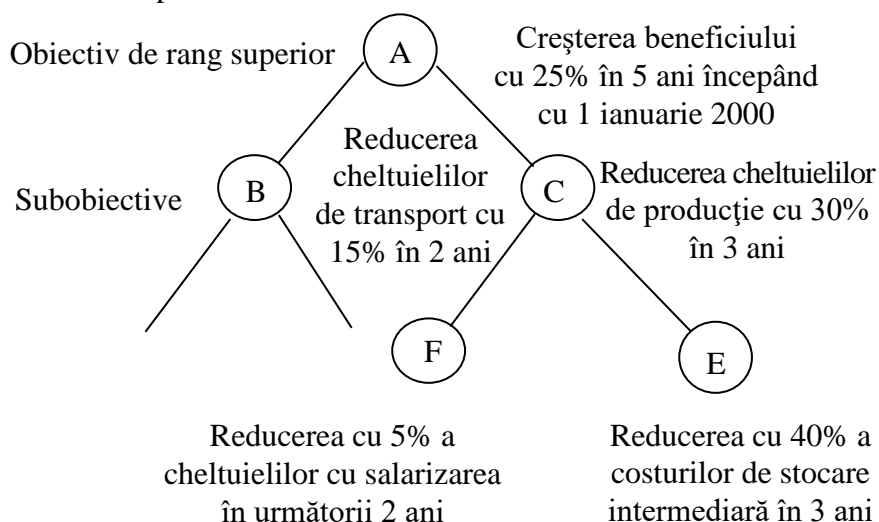


Fig. 3.5. Sistemul ierarhizat de obiective

Obiectivul A este îndeplinit prin două subobiective complementare între ele B și C; la rândul său obiectivul C este realizat prin alte două subobiective complementare între ele E și F.

5. În termeni generali, obiectivele trebuie să fie:

- realiste; un obiectiv inadecvat, în neconcordanță cu situația constatată prin diagnosticul și analiza efectuată consumă timp și resurse, având un efect negativ asupra moralului colectivului;
- actuale; un obiectiv care, acum doi ani putea fi obținut printr-un efort strategic considerabil, azi poate reprezenta o performanță comună, ușor de realizat datorită schimbărilor tehnologice, economice sau sociale;

- acceptate de personalul care este angajat în realizarea lor; actorii trebuie să cunoască obiectivele, implicațiile și consecințele acestora asupra mediului intern și extern. Un obiectiv acceptat și asimilat de personalul organizației reprezintă un factor motivațional deosebit de important;
- scrise, pentru a elimina denaturările sau interpretările specifice canalelor orale, dar și pentru a se putea realiza un control al realizărilor mult mai eficient al realizărilor.

3.5. Algoritm de selecție a obiectivelor

Formularea metodică a obiectivelor (fig. 3.6) presupune respectarea unor etape [22].

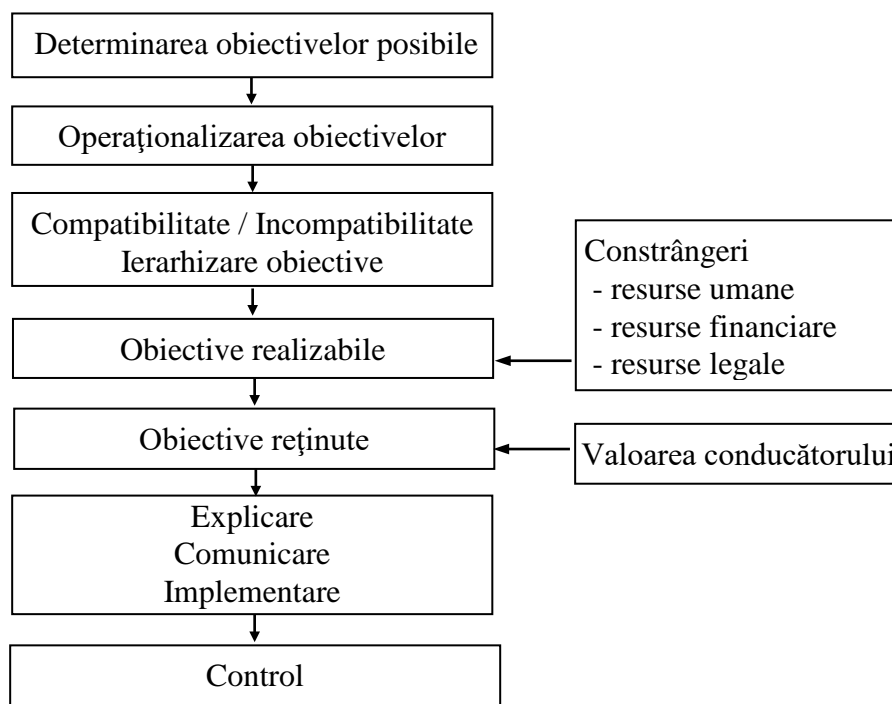


Fig. 3.6. Algoritm de selecție a obiectivelor [22]

3.5.1. Căutarea de obiective. Această etapă poate fi realizată fără a ține cont de avantajele și dezavantajele firmei sau de oportunitățile și constrângerile mediului. Prin metode de creativitate [24] sunt găsite “posibilele” obiective care deseori sunt detașate de o logică riguroasă ce limitează imaginația (brainstoming, sinectica, Metoda Gordon, cercurile de calitate). Se nominalizează obiective care pot reprezenta repere fundamentale în conduita și strategiile viitoare ale firmei.

3.5.2. Operaționalizarea obiectivelor. Fiind cunoscut conținutul obiectivului, urmează definirea completă a acestuia prin precizarea palierului de valori, a normei și a orizontului de timp:

- valorile pe care vom realiza (5% sau 10% creștere a productivității);
- momentul când dorim ca obiectivele să fie realizate (în 3 ani).

3.5.3. Analiza relațiilor între obiective. Etapa are ca scop stabilirea relațiilor de prioritate între diferitele obiective pe care întreprinderea caută să le materializeze și modul în care ele se influențează, convergența, complementarea sau divergența. Se realizează o serie de studii care vizează evidențierea relațiilor de independență sau de dependență dintre obiective, astfel încât să eliminăm obiectivele care sunt evident conflictuale. De exemplu:

Creștere / Număr salariați cu Creștere / Export, reprezintă obiective complementare;

Creștere / Rentabilitate cu Rentabilitate / Număr salariați, reprezintă obiective în conflict;

Rentabilitatea cu Exportul, reprezintă obiective independente.

3.5.4. Analiza fezabilității obiectivelor. Până la această etapă, “visele” sau dorințele deosebite pot fi considerate obiective, însă este cazul să analizăm dacă dispunem de resursele necesare, într-o

structură și cantitate suficientă, astfel încât să putem materializa obiectivele: cunoștințele tehnologice, dotări, personal specializat, capital, conjunctură economică, cadrul legal etc.

3.5.5. Alegerea obiectivelor realiste. Din păcate o mare și foarte răspândită greșeală, este aceea de a nu compara obiectivele propuse cu valoarea echipei de conducere care va coordona politicile ce asigură realizarea obiectivelor. Între obiective și valoarea conducătorilor trebuie să existe un nivel sensibil egal: obiective grandioase, de anvergură, pot fi implementate doar de echipe îndrăznețe, curajoase, cu spirit creativ. Un conducător timid, ezitant care nu-și asumă și riscurile inerente unei strategii, va căuta să mențină organizația la nivelul existent.

3.5.6. Implementarea obiectivelor. Viitorii responsabili ai diferitelor acțiuni, precum și personalul operativ direct implicat în activități trebuie conștientizați de necesitatea angajamentului total, de aportul pe care-l aduc la cauza rezultată din obiectivul propus. Dacă se constată rețineri sau rezistență la schimbările pe care le implică strategia adoptată sunt necesare discuții și negocieri care să identifice cele mai favorabile situații pentru implementarea strategiei. “Comunicația explică și motivează” [12], nu este doar un slogan, statisticile arătând cu o relevanță de necontestat că lipsa de comunicare reprezintă de cele mai multe ori, principala cauză a dezinteresului sau a neangajamentului manifestat de operatori.

3.5.7. Controlul îndeplinirii obiectivelor. Mediul intern și extern este într-o continuă schimbare; între valoarea realizată și cea propusă ca obiectiv pot apărea diferențe tocmai datorită acestor modificări, iar rectificarea obiectivelor, o acțiune normală și realistă; se impune ca o necesitate mai ales în cazul în care analiza situației evidențiază faptul că obiectivul corijat corespunde mai bine noilor condiții.

De multe ori, obiectivele provoacă la incursiuni în spații mai puțin cunoscute pentru specialiștii organizației, deplasare care se poate materializa prin succese notabile doar dacă capacitățile și capabilitățile conducătorului corespund nivelului de risc specific demersului respectiv.

Obiectivele trebuie să fie măsurabile, creând posibilitatea de a monitoriza permanent rezultatele intermediare obținute și compararea lor cu subobiectivele planificate; în atare condiții utilizarea unor standarde, norme sau indicatori tehnico-economici ca obiective pentru acțiunile strategice, reprezintă o practică des întâlnită.

Obiectivele reprezintă linia de sosire pentru activitatea managerului, care trebuie să gestioneze eficient resursele disponibile pentru a ajunge la timp și în condițiile impuse inițial la punctul final al strategiei. Obiectivele nu sunt date secrete, create doar pentru uzul șefilor, ele trebuie discutate, explicate, analizate împreună cu specialiștii și executanții, asigurându-se înțelegerea acțiunilor și a consecințelor, obținându-se un aport voluntar cu consecințe favorabile în îndeplinirea performanțelor așteptate.

CAPITOLUL IV

DIAGNOSTICUL STRATEGIC

4.1. Rolul și obiectivele diagnosticului strategic

Diagnosticul reprezintă una dintre etapele majore ale managementului strategic: culegerea, analiza și interpretarea datelor care reflectă realitatea, etapă ce precede obligatoriu formularea alternativelor strategice și adoptarea deciziei. Un diagnostic strategic corespunzător identifică și formulează problemele majore ale întreprinderii ținând cont de: oportunitățile sau constrângerile impuse de mediul extern, de diferența dintre categoriile și necesarul de resurse față de posibilitățile și nivelul real al acestora, fără a neglija forțele și slăbiciunile organizației manifestate în diferite funcțiuni sau domenii de activitate. Prin tehnicile și metodele de lucru puse la dispoziție de analiza diagnostic, putem realiza o segmentare a diferitelor activități ale întreprinderii în entități omogene, demers necesar pentru a înțelege și a interpreta corect simptomele și comportamentul factorilor perturbatori din mediul intern și extern. Finalitatea diagnosticului strategic îl reprezintă planul strategic, document de acțiune care trebuie să definească într-o manieră coerentă ansamblul de opțiuni fundamentale ale întreprinderii pe termen mediu și lung (obiective, piețe, tehnologii, mijloace și resurse). La rândul său diagnosticul strategic este o componentă a diagnosticului global al întreprinderii (fig. 4.1), focalizându-și tehnicile de lucru în două sectoare majore: cea a mediului extern (concurența, piața, furnizorii), și cel reprezentat de propriul potențial intern (competențe, tehnologii, mijloace materiale, resurse financiare ș.a).

Diagnosticul intern se constituie într-o analiză care evidențiază potențialul strategic al întreprinderii, forțele, atuurile, capacitățile și aptitudinile pe care organizația se poate baza în acțiunile declanșate pentru a-și îndeplini obiectivele propuse. În același timp, întreprinderea are însă și slăbiciuni, inconsecvențe și caracteristici mai puțin favorabile care nu o susțin în promovarea strategiei.

Diagnosticul extern are ca scop identificarea comportamentului mediului, starea actuală și evoluția în viitor, oportunitățile favorabile sau constrângerile limitative, șansele de dezvoltare sau frânele care pot stăvilii implementarea strategiilor și atingerea obiectivelor propuse.

Decompoziția formală în diagnostic intern și diagnostic extern nu trebuie considerată ca o abordare separată, independentă: cele două medii sunt foarte legate, iar rezultatele condiționate. Diagnosticul intern nu are consistență fără raportarea sa la concurență, valoarea absolută a întreprinderii neputându-se defini fără un studiu în paralel cu piața concurențială. Deasemenea, diagnosticul extern nu constituie un tablou concludent fără corelarea sa cu starea întreprinderii și modul în care aceasta își derulează activitățile. De fapt, forțele unei întreprinderi, într-un context nefavorabil cu un mediu ostil se pot transforma în slăbiciuni.

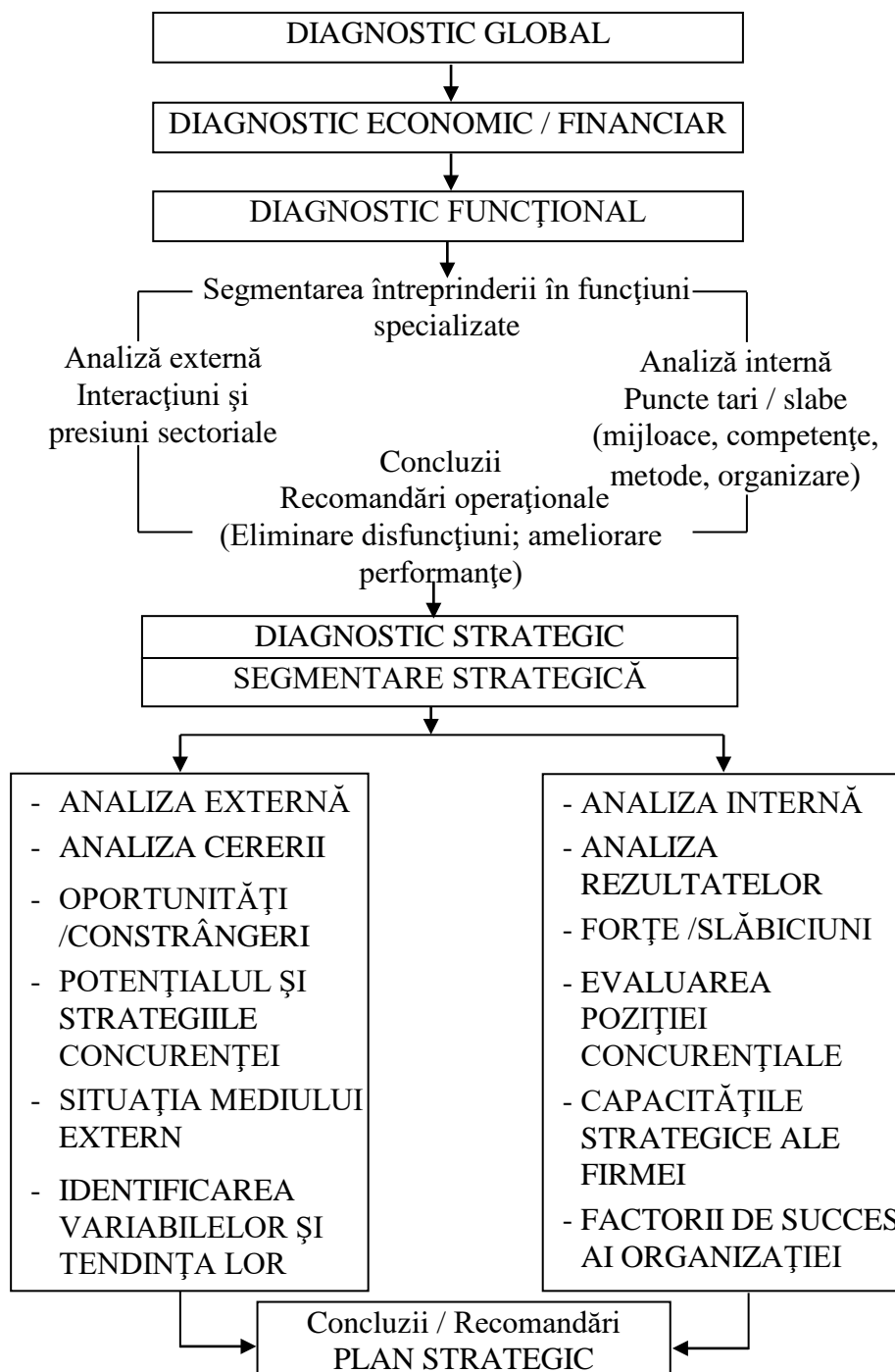


Fig. 4.1. Diagnosticul strategic componentă a diagnosticului global [22]

Diagnosticul strategic constituie una dintre cele mai importante activități prin care se asigură datele necesare fundamentării strategiei. Scopurile diagnosticului strategic sunt diversificate și direcționate de conținutul obiectivelor propuse:

- segmentarea activităților în entități omogene, pentru a utiliza cât mai judicios resursele organizației;
- determinarea nivelului de atracție a sectorului industrial și identificarea problemelor pe care mediul exterior le creează organizației;
- analiza mecanismului de creștere /descreștere a piețelor de desfacere;

- cunoașterea mecanismului economic specific sectorului, factorii de succes, politicile concurenților etc.

Spre deosebire de alte analize ale managementului care se fac fie apriori, fie aposteriori, diagnosticul nu se realizează decât în cazul unui organism existent. Diagnosticul necesită un grad înalt de îndemânare, asigurat de un specialist în analize care poate realiza un demers științific, metodic, profesionist.

4.2 Tipuri de secvențe diagnostic – decizie strategică

Diagnosticul strategic precede actul decizional și prin alternativele pe care le pune la dispoziție îl justifică științific. Între diagnosticul realizat și decizia adoptată se pot evidenția mai multe succesiuni relevante pentru metoda de conducere aleasă. *Secvența rațională* interpune mărimea obiectivului prestabilit (fig. 4.2.a) în demersul strategic, iar prin compararea cu obiectivul se alege cea alternativă strategică care conduce la materializarea acestuia. În *secvența raționalizată* (fig. 4.2.b) cea mai utilizată în practică, obiectivul este definit prin decizia strategică ținând cont de alternativele strategice elaborate. Deseori, în practica decizională, aparenta raționalitate maschează procese iterative complexe în *secvențe reale* (fig. 4.2.c) acestea realizându-se între fazele demersului: diagnostice, alternative, obiective și decizii; nu trebuie totuși să supraestimăm raționalitatea și linearitatea procesului de decizie strategică.

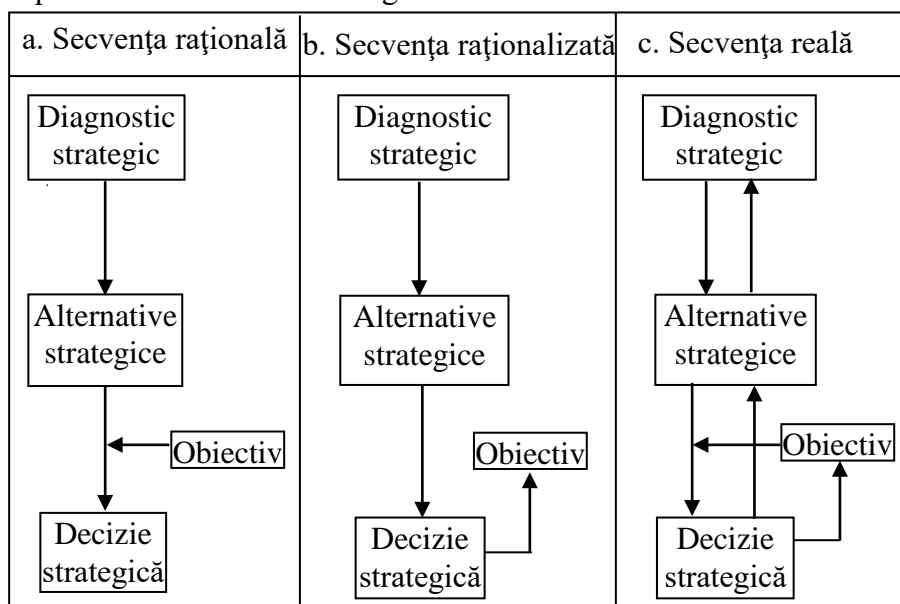


Fig. 4.2. Secvențele diagnostic – decizie strategică [22]

4.3. Segmentarea strategică

Utilizarea tehnicilor din diagnosticul strategic impun precizarea scopului pentru care este inițiat demersul. Dacă întreprinderea realizează o producție diversificată, cu tehnologii multiple, destinată mai multor piețe, diferite ca mărime și compoziție, diagnosticul trebuie precedat de o acțiune de segmentare strategică: o descompunere a întregului sistem în subsisteme omogene pe baza unor obiective și criterii prestabilite.

Segmentarea strategică [22] reprezintă faza preliminară a unei analize strategice: decuparea ansamblului de activități ale întreprinderii în domenii (segmente) omogene în care se constată un comportament și o concurență specifică. Segmentarea strategică nu trebuie confundată cu segmentarea marketing care se limitează la împărțirea pieței pe baza unor categorii de clientelă. Segmentarea strategică este vastă și comportă mai multe dimensiuni, R.A. Thietard [37] propunând a se reține într-un demers specific minim trei direcții:

- tipul de clientelă; ea poate fi clasificată pe zone geografice sau pe categoriile profesionale ale utilizatorilor (persoane, întreprinderi, administrație);

- tipul de nevoie satisfăcută; criteriul de segmentare îl reprezintă funcțiunea sau tipul de nevoie satisfăcută prin produs (produs de consumație, echipament, serviciu);

- tipul de tehnologie utilizată ce conține procedeele de lucru, materialele, structura costurilor. Dimensiunea tehnologică are o importanță deosebită mai ales în segmentarea strategică a întreprinderilor industriale; Renault, în branșa automobilelor de mic, mijlociu și mare litraj susține pentru fiecare tip de mașină segmente strategice distincte în funcție de implicațiile tehnologice pe care le determină mărimea motorului.

Putem defini un segment strategic ca “un spațiu la un moment dat, corespunzând unui tip de client, unei categorii de nevoi, relevând o tehnologie și necesitând competențe specifice pe baza cărora este posibil de a implementa o strategie distinctă față de concurență” [37]

Dacă principiile de segmentare strategică enunțate par simple și evidente, realizarea practică a segmentării nu este lipsită de dificultăți, o schemă logică, metodologică a demersului conținând următoarele etape:

1°. Identificarea ansamblului de activități ale întreprinderii sub aspect:

- tip de clientelă;
- raportul dintre funcția produsului și nevoia satisfăcută;
- circuitul de distribuție al produsului;
- tehnologiile de execuție.

2°. Identificarea factorilor cheie de succes pentru fiecare din activitățile care definesc cele patru domenii de segmentare strategică (marketing, inovația tehnologică, costuri de producție, rețeaua de distribuție).

3°. Regruparea activităților elementare într-un număr de „domenii” omogene în funcție de factorii de succes.

4°. O nouă regrupare în cadrul domeniilor omogene, pe subgrupe de activități care se realizează cu aceleași resurse, competențe, tehnologii, canale de distribuție etc.

Segmentarea strategică în industria mobilierului (fig. 4.3) relevă următoarele nivele:

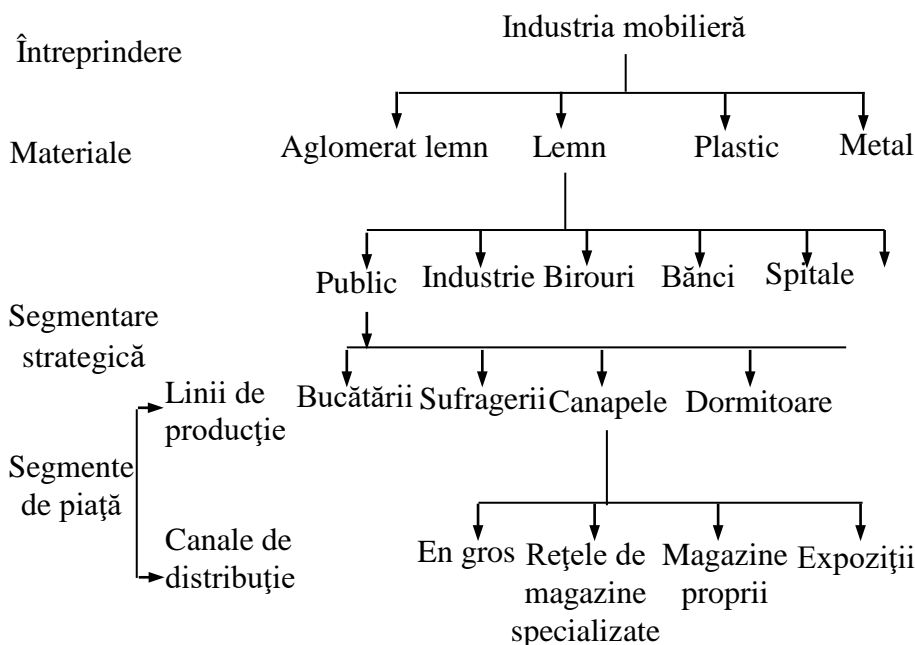


Fig. 4.3 Segmentarea strategică în industria mobilei

Unitățile omogene în planul produselor și a serviciilor oferite care pot face obiectul unui diagnostic strategic se numesc domenii de activitate strategică, DAS-uri în prescurtare.

Decupajul strategic nu corespunde cu organigrama întreprinderii, fapt care poate conduce la tensiuni și controverse în fazele de analiză și implementare în departamentele funcționale.

4.4. Metode utilizate în diagnosticul strategic

Diagnosticul nu este singurul tip de analiză pe care managerii îl utilizează pentru a cunoaște realitatea: analiza atributelor, analiza circuitelor, analiza structurilor, analiza imprimatelor etc. Diagnosticul precede întotdeauna celelalte cercetări iar concluziile diagnosticului generează alte analize specializate. Există mai multe metode de a realiza un diagnostic: *metoda directă*, *metoda analizei economice* și *metoda mixtă*. *Metoda directă* impune un contact nemijlocit între analiști și fenomenele supuse analizei. *Metoda analizei economice* utilizează evidențele financiare, contabile, tehnico-operative pe care le prelucrează statistic, evidențiind raporturile calitativ-cauzalitate și cantitativ-niveluri de performanță. *Metoda mixtă* este o combinație între metoda directă și metoda analizei economice compensând prin observație directă unele informații nereale existente în evidențele întreprinderii.

În general diagnosticul se realizează de către o echipă de lucru formată din specialiști în domeniile analizate, fiecare cu sarcini și atribuții clar precizate utilizând o metodologie de lucru specifică. Pe lângă cunoștințele de specialitate, analistul trebuie să aibă o atitudine obiectivă, să fie tenace, ambițios, să-și organizeze lucrul metodic, menținând la cote ridicate rigurozitatea și precizia datelor culese. În acest sens, observarea și prezentarea datelor reprezintă activități încărcate de o responsabilitate deosebită pentru că fenomenele trebuie înțelese, problemele trebuie detectate și acțiunile trebuie justificate explicit și convingător. Datele culese pentru a realiza diagnosticul sunt obținute prin observări continue sau periodice, studii pe documente, chestionare, interviuri, liste de control.

Diagnosticul realizat se prezintă conducătorului sub forma unui raport în care trebuie să fie specificate:

- descrierea sumară a situației existente;
- o critică a situației scoțând în relief punctele tari și punctele slabe;
- o evaluare a rezultatelor așteptate;
- un plan de intervenție;
 - o evaluare a necesarului de resurse.

CAPITOLUL V

DIAGNOSTICUL EXTERN

5.1. Sectoarele de diagnostic extern

Pentru o firmă reprezintă un avantaj deosebit un nivel ridicat de informații precum și cunoașterea permanentă a stării și evoluției mediului exterior: oportunitățile și facilitățile de dezvoltare și afirmare oferite, dar și piedicile sau constrângerile pe care le va resimți întreprinderea în activitățile pe care intenționează să le desfășoare. Înainte de orice demers efectuat fie printr-o abordare cantitativă, calitativă sau mixtă trebuie precizat corect conținutul și aria mediului exterior, practica managerială (fig. 5.1) evidențiind faptul că există mai multe nivele: un mediu exterior foarte apropiat cu care societatea prin DAS-ul analizat, are un contact permanent, zilnic (furnizori, clienți, concurenți), și un mediu exterior conex (economic, legal, social, politic) cu care firma are contacte periodice, dar a căror influență nu poate fi neglijată, și în fine un mediu exterior fără nici o legătură cu activitățile și preocupările strategice ale întreprinderii.

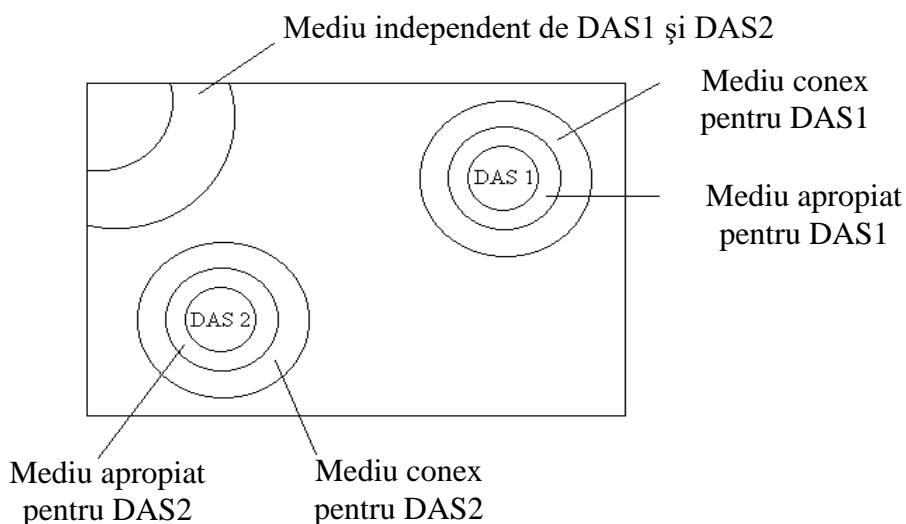


Fig. 5.1. Mediile care fac obiectul diagnosticului extern [22]

Mediul apropiat DAS-ului va fi analizat cu prioritate și în detaliu, la acest nivel orice modificări de comportament sau de mărime are influențe directe și imediate asupra derulării activităților specifice DAS-ului. Întreprinderea este obligată să efectueze diagnostice specializate și pentru domeniile conexe și uneori chiar pentru mediile îndepărtate care nu au tangență cu DAS-urile în derulare, dar ar putea avea, printr-un factor latent sau minor inițial, o influență puternică pentru viitoarele DAS-uri ale întreprinderii. Astfel, după definirea obiectivului care declanșează diagnosticul, delimitarea sectorului strategic și a factorilor de influență specifici DAS-ului respectiv (fig. 5.2), reprezintă etape definiției pentru nivelul de angajament, durata de realizare a diagnosticului și calitatea rezultatelor obținute.

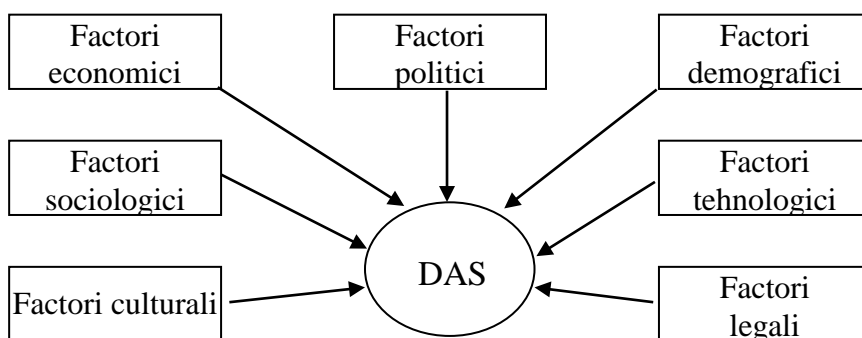


Fig. 5.2. Factorii de influență din mediul exterior [22]

Practic, diagnosticul strategic extern este direcționat cu prioritate spre patru sectoare importante: cererea, oferta, intensitatea concurențială și concurența (fig. 5.3), analizele specializate permițând

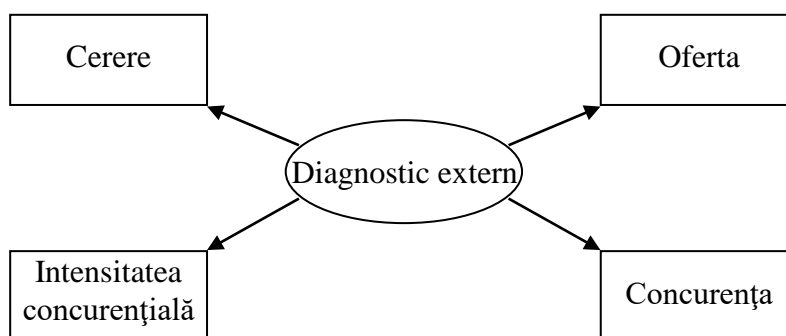


Fig. 5.3. Sectoarele prioritare ale diagnosticului extern [22]

prin diferite metode de analiză colectarea informațiilor relevante care declanșează faze interogative și iterative: se pun întrebări conform formulei mnemotehnice CCUCCC (ce, cine, unde, când, cum, cât) cantitative și calitative, apoi se găsesc răspunsurile cele mai adecvate pentru a defini corect starea reală. Diagnosticul extern este bazat pe liste de control a căror conținut este cunoscut, clasic, tipizat, prezentat în literatura de specialitate [36]; ele necesită o adaptare la diferitele obiective sau DAS-uri specifice întreprinderii, fără mari impedimente și dificultăți.

5.2. Diagnosticul cererii

Ansamblul de activități vizate prin planul strategic trebuie anticipate pentru a le cunoaște evoluția posibilă și probabilă. Analiza ansamblului de caracteristici ale cererii permite formarea unei opinii asupra perspectivelor pieței, oportunitățile și riscurile pe care le incumbă afacerile din sectorul industrial specific întreprinderii.

În general, este destul de ușor de a determina cererea actuală și de a stabili evoluția sa pe o anumită perioadă de timp.

Principalele date care trebuie examinate la nivel de cerere conțin:

- tipul de clientelă (cei care prescriu, cumpărătorii, consumatorii);
- tipul de nevoi satisfăcute (produse de consumație, echipamente, servicii);
- volumul cererii pe segmentul industrial (unități fizice sau cifra de afaceri).

Analiza cererii este facilitată de metodele marketingului, care recurg la tehnicile clasice ale studiilor de piață. Tabelul 5.1 prezintă o listă de control cu o baterie de întrebări ce caracterizează cererea printr-o serie de factori definatorii, cărora trebuie să le găsim prin analiză și comentarii o apreciere comparativă față de un nivel considerat corespunzător. Încadrarea în – înseamnă o situație

necorespunzătoare, în + un avantaj pentru întreprindere. Se evaluează fiecare factor și nu doar cele care sunt fie foarte favorabile sau defavorabile, iar coloana ? reține caracteristicile pentru care aprecierea este incertă și analiștii vor trebui, prin alte mijloace, să identifice poziționarea firmei.

Diagnosticul cererii caută să analizeze fenomenul la nivelul sectorului industrial din care face parte DAS-ul diagnosticat. Este deosebit de important de a ști ce cantități se comercializează dintr-un produs pe care îl realizează și întreprinderea: o poziționare relativă față de cererea globală și față de cantitatea produsă poate crea o imagine de ansamblu relevantă pentru locul pe care-l ocupă întreprinderea în sectorul respectiv.

Tabel 5.1. DIAGNOSTICUL CERERII [22]				
Probleme / Întrebări	Răspuns	-	?	+
CHARACTERISTICILE CERERII				
Câte cantități s-au vândut?				
Cine cumpără?				
Cine consumă?				
Cine prescrie (recomandă)?				
Există sezonabilitate pentru produs?				
Care este periodicitatea comenzilor lansate?				
Cu ce ocazie se consumă produsul?				
Ce nevoie satisface produsul?				
Ce motivație determină achiziționarea?				
Ce buget poate susține achiziționarea?				
Există elasticitate de preț?				
Cererea este sensibilă la acțiuni promoționale?				
Clientela este fidelă față de marcă, însemne?				
Există legături de cumpărare?				
Ce circuite de distribuție sunt utilizate?				
Cărui segment de piață îi este destinat produsul?				
EVOLUȚIA CERERII				
Există rată de creștere globală?				
În ce fază a ciclului de viață este produsul?				
Care este rata de creștere pe segmentul industrial?				
Care este evoluția economică?				
Care este evoluția demografică?				
Care este evoluția tehnologică?				
Care este evoluția la nivel de așteptări și gusturi?				
Care este evoluția asupra stilului de viață?				
Care este evoluția circuitelor de distribuție?				
Cine va fi noua clientelă?				
Există produse de substituție?				
Care este evoluția puterii publice?				

Este important să se identifice persoanele, instituțiile sau organismele care prescriu produsul, un factor deloc neglijabil în succesul de piață. Cine cumpără și cine consumă poate releva și direcționa politica față de clienți: o întreprindere de piese auto vinde marfa unor magazine sau ateliere auto, piese pe care le folosesc persoanele particulare deținătoare de autoturisme defecte.

Deci clienții întreprinderii sunt magazinele și atelierile care vor reprezenta punctele țintă pentru politica de vânzare. Analiza evoluției demografice este foarte importantă: dacă piața este formată preponderent din persoane de vârstă a treia sunt slabe șanse ca moda, calculatoarele, Porsche-ul să cunoască în perioada următoare rate de creștere relevante. Evoluția puterii publice reprezintă un factor deosebit de important pentru analiza cererii: o mutație cu privire la interpretarea unor legi sau chiar norme morale, poate conduce la reducerea sau creșterea bruscă a cererii pe piață.

5.3. Diagnosticul ofertei

Diagnosticul ofertei are ca scop analiza globală a gamei de produse sau de servicii realizată de întreprinderile din sectorul industrial. Analiza ofertei constă în a determina:

- într-o primă fază, dacă oferta răspunde cererii și dacă există o proporție adecvată între așteptările pieței și oferta fabricanților;
- într-o etapă ulterioară, de a analiza potențialul concurenței.

În această analiză, nu se abordează (deși subiectul merită atenție) problema insuficienței răspunsului industriei la așteptările pieței, dar se semnalează starea și situația reală printr-o serie de indicatori sugestivi (întârzieri în livrări, reclamații de calitate, capacități). Tabelul 5.2 conține o serie de caracteristici ale ofertei care prin informațiile furnizate crează un tablou complet asupra situației actuale și pot aprecia evoluțiile posibile din sectorul industrial.

Diagnosticul ofertei trebuie să releve date despre economia de sector, modul de finanțare a sectorului, tehnologiile specifice sectorului și evoluțiile de viitor, capacitățile sectorului, costurile de fabricație și modul de distribuție a produselor. Acest diagnostic scoate în evidență caracteristici deosebit de importante pentru politica de viitor a întreprinderii: seria de fabricație specifică sectorului industrial influențează fundamental atitudinile investiționale și organizatorice ale firmei, iar costurile de fabricație în care componentele salarizare și materie primă reprezintă elementele competiționale deosebit de importante, devin nivele de control pentru eficientizarea aprovizionării și a producției.

Tabel 5.2. DIAGNOSTICUL OFERTEI [22]				
Probleme/Întrebări	Răspuns	-	?	+
CAPACITATEA SECTORULUI				
Care este capacitatea sectorului?				
STRUCTURA COSTURILOR				
Importanța cheltuielilor fixe/cheltuielilor variabile				
Importanța relativă a costului materiei prime a salarizării?				
Există o producție de serie?				
Mărimea valorii adăugate				
Experiența necesară realizării produsului				
ECONOMIA DE SECTOR				
Există bariere de intrare?				
Există bariere de ieșire?				
Există un nivel de concentrare a întreprinderilor din sector?				
Există un nivel de integrare pe filieră?				
Există un rol al puterii publice în economia sectorului?				
Ce mărime a valorii adăugate este specifică sectorului?				

CIRCUITUL DE DISTRIBUȚIE				
Există concentrare a distribuției?				
Există concurență în circuitele de distribuție?				
Accesul este facil în circuitul de distribuție?				
Care este numărul de nivele în circuitul de distribuție?				
Există întârzieri în livrări?				
FINANȚAREA SECTORULUI				
Se constată o nevoie de finanțare în sector?				
Există un caracter ciclic al nevoii de finanțare?				
Sursele de finanțare sunt cele obișnuite?				
TEHNOLOGIE				
Care sunt evoluțiile tehnologice?				
Există riscul de rupturi tehnologice?				
Există un impact asupra competitivității?				
Există reclamații calitative?				

Valoarea adăugată specifică sectorului industrial scoate în evidență atractivitatea domeniului și impune politici în consecință: dezvoltare, concentrare sau restructurare, reconversie. În diagnosticul ofertei trebuie analizată și distribuția produselor: dacă există o concentrare și o concurență reală în circuitele de distribuție, dacă accesul în circuite este facilitat de situații necontrolabile și impuse de puterea publică, dacă există întârzieri în livrările către clienți.

5.4. Intensitatea concurențială [22]

Renumele lui Michael Porter, profesor de economie industrială la HARWARD este datorat originalității lucrărilor și publicațiilor din domeniul strategiei de firmă, și în special al cărții « Variante strategice și concurența », în care sunt prezentate o serie de metode utilizate de consultanții și cabinetele de consiliere în management din întreaga lume.

Intensitatea concurențială, reprezintă un termen generic în care M. Porter [33] a cumulat principalii factori externi care se manifestă într-un sector industrial influențând major posibilele strategii pe care întreprinderea le poate lua în considerare pentru politica de viitor.

Intensitatea concurențială depinde fundamental de cinci factori:

- *puterea de negociere a furnizorilor*: în sectorul industrial furnizorii pot exercita presiuni asupra clienților dictându-le o serie de condiții avantajoase lor și dezavantajoase pentru utilizator. De exemplu, fabricantul de hârtie poate impune condiții de preț, de calitate, de termene, tuturor editurilor și tipografiilor de ziare mai ales în condițiile unei economii de monopol.

- *puterea de negociere a clienților*: clienții întreprinderilor din sectorul industrial se găsesc într-o poziție privilegiată, care îi autorizează să solicite și să impună o serie de schimbări dorite. Este cazul industriei agroalimentare cu o imensă distribuție, în care din poziția de client, se decide ce se produce și cum se comercializează și implicit ce materii prime se vor achiziționa, ce tehnologii se vor utiliza, ce rețete se vor folosi etc.;

- *amenințarea noilor întreprinderi*: în general, întreprinderile aparțin unui sector industrial bine definit în care pot apărea noi concurenți, care pe baza tehnologiilor achiziționate și în urma unei capitalizări corespunzătoare pot să creeze probleme, chiar existențiale, și să redirecționeze lupta concurențială în avantajul lor;

- *amenințarea produselor de substituție*: există produse ce se pot înlocui cu alte bunuri fabricate care vor crea o concurență de tip nou, mai ales că produsele din această categorie sunt de obicei mult mai ieftine. De exemplu: monitorul calculatorului, în anumite condiții, poate înlocui televizorul; pantoful din material plastic este un substitut al pantofului din piele etc.;

- *rivalitatea între firme*: chiar dacă, la un moment dat, între firmele din sector este o “pace relativă” în timpul imediat viitor poate începe o luptă fără menajamente, perioadă care trebuie detectată din timp pentru a pregăti riposta cea mai potrivită.

Aceste forțe (fig. 5.4) determină intensitatea concurențială și în consecință nivelul de rentabilitate al sectorului. Nu trebuie neglijată nici *puterea publică* reprezentată prin legislație, condiții de mediu, ordonanțe locale, norme de conduită, factor care nu a fost intuit inițial de M. Porter ca o forță determinantă a intensității concurențiale, dar care influențează direct și puternic conținutul și demersul în strategiile organizației.

5.4.1. Puterea de negociere a furnizorilor. Noțiunea de furnizor nu se referă doar la materia primă care se transformă în produs ea cuprinde furnizorii de energie, băncile și firmele prestatoare de servicii cu personal specializat. Puterea de negociere a furnizorilor poate induce o mare intensitate concurențială în sectorul industrial dacă:

- nu există un produs care să înlocuiască achiziția obligatorie de la furnizorul respectiv;
- sectorul industrial nu reprezintă clientul important pentru furnizor;
- furnizorii sunt foarte concentrați;
- produsul furnizorului este esențial pentru client;
- furnizorii amenință cu integrarea în aval, deci doresc să-și diversifice afacerile în detrimentul clienților;
- puterea publică protejează furnizorii prin impunerea unor condiții de execuție, livrare și distribuție.

Dacă puterea de negociere a furnizorilor crește, este de așteptat ca ei să-și impună prețurile, termenele și condițiile generale de vânzare ceea ce, la nivel de întreprindere, se resimte într-un efort economic suplimentar și reducerea libertății de acțiune.

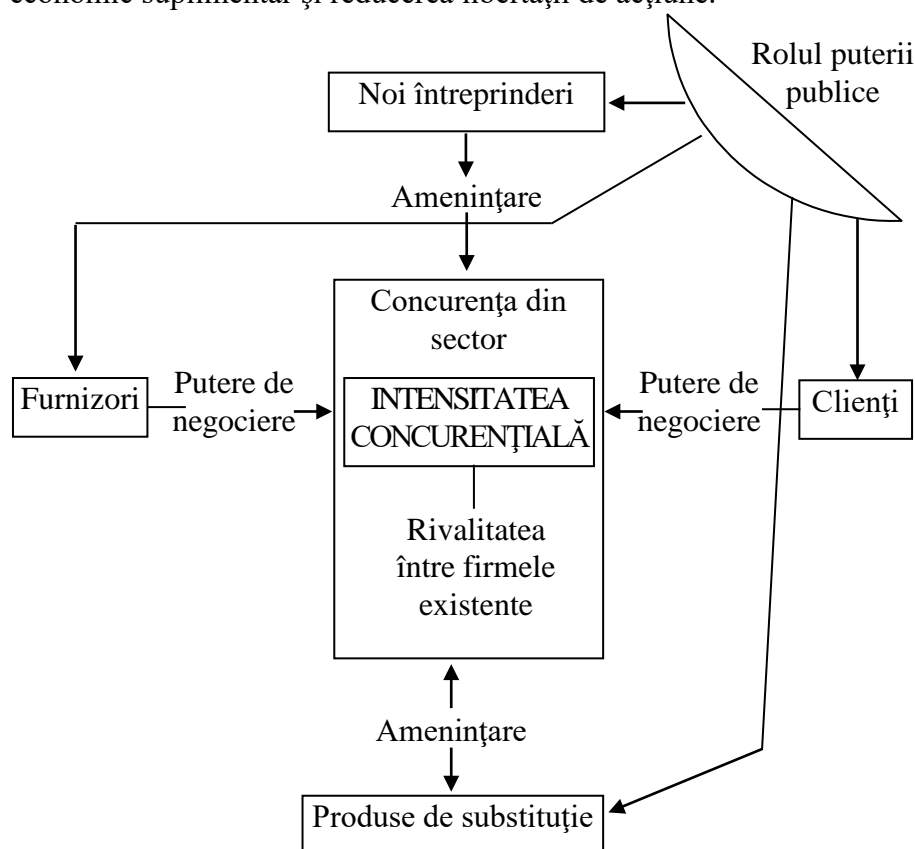


Fig. 5.4. Forțele intensității concurențiale, după M. Porter [33]

5.4.2. Puterea de negociere a clienților. Oricum, sintagma “clientul nostru – stăpânul nostru” trebuie să domine valorile împărțite din cultura de organizație. Dar, puterea de negociere a clienților depășește aceste considerente, devenind o forță concurențială de temut în condițiile în care:

- clienții sunt concentrați și achiziționează cantități importante în raport cu cifra de afaceri a vânzătorului;
- produsele cumpărate reprezintă o parte importantă din costurile de achiziție ale clientului, care dorește permanent să-și rentabilizeze produsul;
- produsele cumpărate sunt standardizate, normalizate sau tipizate ceea ce conduce la existența unei oferte mai mari decât cererea;
- costurile și eforturile tehnologice pentru producție sunt neglijabile, astfel că bunurile pot fi ușor integrate în fabrica clientului;
- profitul scăzut pe care-l are clientul, îl determină să renunțe la afacere;
- clienții reprezintă o amenințare credibilă de integrare în amont, dorind să-și dezvolte afacerile în sectorul furnizorului pentru a-și realiza singuri semifabricatele;
- produsele nu sunt superioare calitativ comparativ cu producția specifică sectorului;
- clientul dispune de informații cu privire la oferta din sector și aceasta îl îndreptățește să renegocieze condițiile de achiziție;
- puterea publică protejează clienții, impunând anumite condiții cantitative, calitative și de preț.

5.4.3. Amenințarea produselor de substituție. Produsele noi dintr-un sector industrial cu mare căutare și cu o valoare adăugată ridicată, fac obiectul unor cercetări asupra posibilităților de înlocuire cu produse cu caracteristici mai slabe, dar cu prețuri foarte scăzute, pentru a satisface cererile pieței.

Riscul apariției unor produse de substituție este ridicat în următoarele condiții:

- nivelul de preț și profit al produselor din sector este ridicat;
- funcțiunile produselor pot fi satisfăcute la fel de bine și de alte bunuri la care raportul calitate / preț este mai avantajos;
- produsele de substituție sunt consecința unor tehnologii noi care își identifică aplicațiile.

5.4.4. Amenințarea noilor venituri. Noii venituri sunt întreprinderile care doresc să-și dezvolte o afacere în sectorul industrial deja consacrat, cu concurenți cunoscuți.

Amenințarea noilor întreprinderi depinde fundamental de doi factori și este influențată considerabil de:

- obstacolele de intrare în sector, pe care le crează permanent întreprinderile existente în sector dar și mediul economic în toată complexitatea sa;
- tentativele de ripostă ale întreprinderilor din sector, manifestări punctuale specifice condițiilor de criză.

a. Obstacolele de intrare. Barierele de intrare cresc dacă:

- produsul se realizează în cantități de serie mare sau masă, pentru că în aceste condiții costurile unitare sunt reduse ca rezultat al specializării și optimizării activităților productive. De la început, un potențial nou venit trebuie să producă cantități mari cu costuri riguros controlate, ceea ce reprezintă un handicap destul de greu de depășit;
- experiența acumulată este semnificativă și constituie un avantaj de cost;
- diferențierea produselor este puternic percepută de clienți. Clienții fideli unor imagini de marcă vor fi deturnați doar prin mari eforturi financiare care vor susține o reclamă și publicitate adecvată;

- nivelul de capital necesar pentru a intra în sector este considerabil;
- accesul în circuitul de distribuție este dificil, iar întreprinderile existente fac eforturi de a limita accesul;

- întreprinderile existente posedă brevete, exclusivități, subvenții, avantaje de localizare etc.;
- puterea publică susține și protejează întreprinderile din sector prin restricții publice de intrare (autorizații, norme etc.);
- evoluțiile tehnologice favorizează întreprinderile deja existente în sector.

b. Mărimea ripostei întreprinderilor din sector față de noii veniți depinde de:

- practicile anterioare din sector: o reacție foarte agresivă a unei întreprinderi față de un nou intrat, într-un moment neprielnic și într-un context dezavantajos, poate fi dezavuată de mediul economic;

- resursele firmelor din sector: dacă resursele sectorului industrial sunt limitate, capacitățile introduse în sector de noii veniți nu vor fi confruntate cu riposte violente;

- creșterea sectorului: există perioade în care sectorul este capabil să integreze noii veniți fără mari probleme pentru întreprinderile existente.

5.4.5. Rivalitatea dintre concurenții existenți. Sectorul industrial este un câmp de luptă permanent în care se utilizează “arme” inteligente și sofisticate, după rețete care cuprind strategii, tactici și ordonanțări minuțios elaborate.

Concurentul este persoana sau instituția care tinde spre același rezultat iar rivalitatea reprezintă întrecerea între persoane sau instituții care aspiră la același lucru. Rivalitate din sectorul industrial este mai intensă dacă:

- sunt concurenți numeroși și de forțe egale;
- creșterea sectorului este lentă sau chiar negativă;
- costurile fixe sunt ridicate și reprezintă o cotă importantă în prețul produsului;
- creșterile de capacități se realizează doar cu eforturi considerabile;
- produsele oferite de concurenți nu se diferențiază între ele;
- costurile de producție sunt reduse;
- activitatea productivă este sezonieră;
- angajamentele strategice sunt mari.

În contextul rivalității se constată un fenomen de reținere și captură în cadrul sectorului industrial pentru întreprinderile care doresc să-l părăsească. Există o serie de factori care se transformă în *obstacole de ieșire* pe care întreprinderea trebuie să le ia în considerare:

- *active foarte specializate*; întreprinderea, de-a lungul anilor, a investit în utilaje specifice tehnologiei pe care a exploatat-o, dotări care probabil în alt sector nu mai au același randament;

- *costuri fixe* care și după lichidarea afacerii trebuie suportate: dobânzi bancare, chirii sau impozite etc.;

- *interrelații strategice*; există situații în care firma trebuie să satisfacă un client printr-un serviciu total defavorabil, pentru că același client este deosebit de important pentru alte afaceri;

- *obstacole afective*; o afacere lichidată lasă clienți nemulțumiți și crează o imagine de învins;

- *restricții ale puterii publice*; legile și normele impun uneori continuarea afacerii sau asigurarea parțială a clienților cu piese de schimb și servicii.

Considerând că ansamblul de date despre comportamentul celor cinci forțe concurențiale poate constitui o baterie de informații, care prelucrate și sintetizate, pot direcționa o judecată globală, în tabelul 5.3 prin bifare se stabilește valoarea pentru fiecare forță concurențială pe o scară comparativă, relevând în final, dacă sectorul este atractiv sau repulsiv.

Analiza intensității concurențiale este utilă atât pentru întreprinderile deja existente în sector, cât și pentru cele care doresc să-și dezvolte viitoarele afaceri în sector. Primele, își vor clarifica locul pe care-l ocupă și vor defini acțiunile prin care își vor îmbunătăți plasamentul, iar cele care doresc să intre vor avea o imagine globală a sectorului, printr-o sinteză care îi vor argumenta deciziile de angajament.

Tabel 5.3. SINTEZA INTENSITĂȚII CONCURENȚIALE					
Forțele intensitate concurențială	Putere / Amenințare				
	F. slabă	Slabă	Mijlocie	Puternică	F. puternică
Actori					
Furnizorii	1	2	3	4	5
Clienții	1	2	3	4	5
Concurenții	1	2	3	4	5
Potențialii intrați	1	2	3	4	5
Produse de substituție	1	2	3	4	5

Rezultă clar că întreprinderea industrială își desfășoară activitățile într-un univers concurențial, iar nivelul acestuia depinde de forțele fundamentale nominalizate. Intensitatea cu care aceste forțe se manifestă determină nivelul de profit final al activității:

- dacă forțele sunt puternice, întreprinderea nu va realiza un profit foarte bun;
- dacă forțele sunt slabe, întreprinderea poate realiza un profit ridicat.

5.5. Diagnosticul concurenței

Alegerea unei strategii presupune o analiză fină a tendințelor de piață, identificând orientarea privind dezvoltarea și diversificarea produselor și a serviciilor pe care concurența le dorește a le promova în viitorul apropiat. Chiar dacă culegerea datelor este dificilă și delicată, analiza concurenței reprezintă o etapă indispensabilă a diagnosticului extern, iar tabelul 5.4 redă principalele probleme pe care le abordează o astfel de analiză față de principalii concurenți.

Tabel 5.4 DIAGNOSTICUL CONCURENȚEI [22]				
Probleme/Întrebări	Răspuns	-	?	+
OBIECTIVELE ȘI STRATEGIILE CONCURENȚEI				
Care sunt obiectivele concurenței?				
Care este atitudinea concurenței cu privire la riscuri?				
Care sunt valorile și credințele concurenței?				
Care este portofoliul de activități al concurenței?				
Care este strategia concurenței (produse, tehnologii, piețe)?				
CONCEPȚIA CONCURENȚEI				
Asupra evoluției întreprinderii sale				
Asupra evoluției concurenților din sector				
CAPACITĂȚILE CONCURENȚEI				

Forțe și slăbiciuni funcționale				
- în marketing				
- în producție				
- în organizare				
- în activități financiare și investiții				
- în dezvoltarea resurselor umane				
Capacități de creștere				
Capacități de reacție rapidă				
Capacitatea de adaptare la schimbări				
Capacitatea de rezistență la situații limită				

5.6. Externalizarea diagnosticului.

Diagnosticul extern trebuie efectuat de persoane competente, obiective, care să cunoască metodele de lucru specifice analizei și sintezei, detașate de sistemul analizat și de starea constatată, neîngrădită de anumite relații și obligații ierarhice. Specialiștii externi pot realiza în bune condiții și în timp util un diagnostic extern complet, mai ales în situații de criză, dar cu costuri ridicate. Formarea de specialiști în cadrul întreprinderii durează minim un an, iar obiectivitatea analizei lasă de dorit fie din cauza presiunilor ierarhice, fie din cauza unor situații emoționale.

Tabel 5.5 INTERNALIZAREA SAU EXTERNALIZAREA DIAGNOSTICULUI		
SOLUȚIA	AVANTAJE	LIMITE
Internă: grup ad-hoc, serviciu funcțional	<ul style="list-style-type: none"> - o mai bună cunoaștere a specificului întreprinderii - implicarea echipei în diagnostic este mai mare - implementarea soluțiilor de către analiști - costuri directe mai scăzute 	<ul style="list-style-type: none"> - risc de conflicte interne - lipsa obiectivității analizei - absența unui demers metodologic - inoperabilă în condiții de criză sau urgență
Externă: consultant	<ul style="list-style-type: none"> - aport metodologic dat de specialist - experiență prealabilă - rapiditatea intervenției - analiză obiectivă 	<ul style="list-style-type: none"> - cost ridicat - risc de difuzie spre exterior a informațiilor confidențiale - risc de a găsi doar soluții “standard” sau “la modă”

Tabelul 5.5 prezintă succint avantajele sau dezavantajele externalizării sau internalizării diagnosticului, el poate constitui un mijloc de reflexie pentru conducătorul care are de decis cui acordă însărcinarea efectuării diagnosticului extern. Un melaj între cele două soluții, pare cea mai avantajoasă alternativă: cu costuri mai reduse se pot realiza echipe mixte care vor lucra împreună, cu avantajele cumulate ale ambelor soluții. Este evident faptul că diagnosticul extern pare la prima vedere greu de realizat: culegerea de informații necesită timp și o documentare foarte laborioasă.

Totuși, mediul exterior nu este chiar așa de necunoscut; există numeroase surse de informații specializate: reviste și pliante de firmă, ziare care efectuează analize de sector, date statistice puse la dispoziție de instituții de profil, lucrări de specialitate publicate pe internet, etc.

CAPITOLUL VI

DIAGNOSTICUL INTERN

6.1. Obiectivul și tipuri de diagnostic intern

Pentru a cunoaște potențialul tehnic și economic pe ansamblul organizației sau doar pentru un domeniu de activitate strategică (DAS), și în special pentru identificarea forțelor și a avantajelor care-i permit dezvoltarea strategiilor adaptate la resursele disponibile, întreprinderea va realiza un diagnostic intern cu ajutorul unor metode, utilizate individual sau complementar, menționate de literatura de specialitate:

- diagnosticul funcțional;
- diagnosticul prin factorii de succes;
- diagnosticul pe linia valorii;
- diagnosticul competențelor de bază;
- diagnosticul tehnologic.

Orice tip de diagnostic intern debutează cu o inventariere prealabilă a corectitudinii conținutului categoriilor de finalități ale întreprinderii: care sunt obiectivele principale, care este scopul și vocația organizației, ce competențe sunt stăpânite și corect utilizate, care sunt dorințele acționarilor și ale conducătorilor executivi etc.; se pot astfel stabili o serie de indicatori de referință, puncte de reper care încadrează diagnosticul într-o perspectivă globală, asigurându-i continuitatea și succesul.

6.2. Diagnosticul funcțional [22]

Diagnosticul funcțional are ca scop identificarea punctelor forte și a punctelor slabe specifice fiecărei funcțiuni a întreprinderii, printr-un demers clasic care analizează succesiv toate funcțiunile întreprinderii sau doar acelea care au o legătură cu domeniul de activitate strategică analizat (DAS).

Se disting trei etape în diagnosticul funcțional:

- determinarea funcțiunilor și a proceselor de analizat;
- stabilirea criteriilor de apreciere;
- evaluarea rezultatelor obținute.

6.2.1. Determinarea funcțiunilor și a proceselor întreprinderii

Funcțiunile sunt definite de activitățile derulate de organizație, specificate și în organigrama întreprinderii: producție, comercial, financiar-contabilitate, cercetare-dezvoltare, resurse umane. Într-un diagnostic intern (fig. 6.1) nu sunt neglijate nici activitățile transversale care includ procese de organizare, control, comunicare, programare și conducere, derulate în toate funcțiunile întreprinderii.

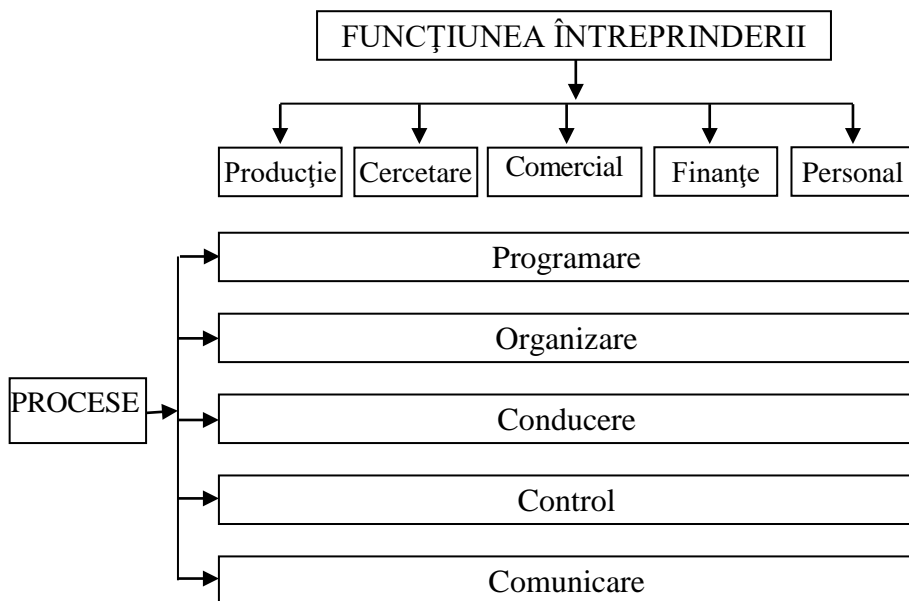


Fig.6.1. Funcțiunile și procesele diagnosticate

6.2.2. Stabilirea criteriilor de apreciere

Pentru fiecare funcțiune se stabilește o listă cu criteriile de apreciere care vor permite evaluarea forțelor și slăbiciunilor organizației. Etapa are o importanță majoră în rezultatele finale, criteriile stabilite trebuind să reflecte real și cât mai complet situația din punctul de vedere a obiectivelor strategice prestabilite.

Nu există liste de criterii ideale, în literatura de specialitate [36] sunt prezentate o serie de liste exhaustive, orientative, atât pentru funcțiuni cât și pentru procese, dar ele trebuie adaptate și completate în funcție de situația reală a sistemului analizat. În tabelele alăturate (tabel 6.1–6.8) sunt prezentate pentru fiecare funcțiune a întreprinderii și pentru unele procese relevante, modul în care pot fi stabilite criteriile de evaluare specifice. Acuratețea rezultatelor finale este influențată direct de modul în care au fost identificate și stabilite criteriile de evaluare, motiv pentru care este recomandată consultarea specialiștilor în construcția și conținutul listelor de control.

A. Diagnosticul funcțiunii productive

Misiunile și obligațiile funcțiunii productive sunt:

- implementarea și organizarea subsistemului specializat în producție compus, în principal din forța de muncă, materiale și utilaje;
- fabricarea de produse în condiții cantitative, calitative, de preț și termene.

Diagnosticul productiv se realizează pentru:

- a evalua rezultatele întreprinderii, competențele tehnice, mijloacele umane și materiale, precum și metodele de organizare la nivel productiv;
- a decide ce trebuie făcut pe termen scurt sau mediu pentru a menține și dezvolta competitivitatea întreprinderii ținând cont de starea sa actuală, de perspectivele de viitor, fără a neglija oportunitățile sau constrângerile din mediul concurențial.

Tabelul 6.1. [22] conține exhaustiv o serie de criterii de apreciere a activităților specifice funcțiunii productive care pot reprezenta forțe sau slăbiciuni pentru întreprindere.

Sursele de informare pentru diagnosticul funcției productive sunt statisticile producției realizate, evidența rebuturilor, contabilitatea analitică, rapoartele tehnice, planurile de operații, fișierele de materiale și stocuri, normele de consumuri, organigramele, documentele interne referitoare la organizarea producției precum și interviurile realizate cu responsabilii activităților.

Mai mult ca în alte funcțiuni, în diagnosticul productiv informațiile cantitative abundă, oferind grupe de indicatori deosebit de semnificativi: cantitatea producției realizate, productivitate, stocuri, costuri de materiale și cheltuieli de regie etc., însă nu trebuie neglijate nici aspectele calitative legate în primul rând de organizarea și conducerea producției: metodele de lucru, programele și planurile, securitatea muncii, controlul fabricației.

Tabel 6.1 DIAGNOSTICUL FUNCȚIEI PRODUCTIVE		
Criterii	Forțe	Slăbiciuni
Flexibilitatea producției		
Nivelul de subcontractări		
Termene și durate tehnologice		
Vechimea tehnologiei utilizate		
Vechimea echipamentelor din dotare		
Nivelul capacităților de producție		
Productivitatea muncii		
Nivelul calității producției realizate		
Mărimea costurilor de producție		
Structura costurilor de producție		
Prețul și calitatea materiei prime		
Respectarea normelor de consum		
Consumurile energetice		
Producția neterminată		
Gestiunea stocurilor		
Localizarea producției		
Logistica de fabricație		
Sistemul de control al calității		
Folosirea spațiilor de producție		
Sisteme de programare și urmărire		
Sincope în fluxul de fabricație		
Plan de reparații planificate		
Condiții de muncă		
Sistem informațional al funcției		

Sinteza diagnosticului funcției productive va conduce la recomandări care vor reduce sau vor elimina cauzele disfuncțiilor constatate și totodată vor ameliora performanțele subsistemului. Recomandările pot viza:

- noi politici de cercetare/dezvoltare;
- achiziții de utilaje tehnologice performante;
- reorganizarea activității productive și responsabilizarea persoanelor motivate și competente;
- simplificarea structurilor, ameliorarea circulației informațiilor;
- utilizarea judicioasă a resurselor materiale, umane și financiare;
- informatizarea activităților de planificare și programare operativă a producției.

B. Diagnosticul funcțiunii de cercetare dezvoltare

Cercetarea-dezvoltarea reprezintă o “asigurare de viață” pentru întreprindere: într-o luptă concurențială, întreprinderea care își propune dezvoltarea activităților trebuie continuu să propună clienților săi produse noi care să răspundă nevoilor pieței. Fără a susține constant printr-un efort financiar și uman, politica de diversificare a portofoliului de comenzi astfel încât produsele noi să reprezinte într-o perioadă de 10 ani o proporție de 50% din cifra de afaceri, șansele de supraviețuire în sectorul concurențial sunt puternic diminuate. Este cazul întreprinderilor mici care nu dispun de resurse deosebite (umane și financiare) și din această cauză riscă să fie marginalizate, situație în care vor dezvolta continuu doar strategii de supraviețuire.

Tabelul 6.2 [22] conține o serie de criterii de diagnosticare a funcțiunii de cercetare-dezvoltare, constituite într-un tablou care evidențiază eforturile în domeniu: organizarea sectorului, potențialul de cercetare, inovațiile, politica de inovare, adaptarea producției la cererile pieței etc.

Tabelul 6.2 DIAGNOSTICUL CERCETĂRII - DEZVOLTĂRII		
Criterii	Forțe	Slăbiciuni
Strategii de dezvoltare		
Inovații tehnologice		
Inovații de fabricație		
Inovații de produse		
Inovații în servicii		
Firma deține brevete ?		
Este evaluată valoarea produselor ?		
Vârsta produselor din portofoliu		
Studii de prognoză		
Metode creative pentru inovații		
Politica ecologică		
Potențialul de cercetare		
Fonduri afectate pentru cercetare dezvoltare		
Integrarea C.D. în structura organizatorică		
Pregătirea tehnică a fabricației		
Adaptarea C.D. la cererile pieței		
Standardizarea, tipizarea		

Sinteza diagnosticului funcțiunii va releva:

- forțele pe care se poate baza întreprinderea în asigurarea unui loc confortabil în piața liberă;
- ce eforturi trebuie făcute pentru a aduce întreprinderea în rândul acelor care pot influența tehnologiile, produsele și piețele?

C. Diagnosticul funcțiunii financiare

Misiunea și responsabilitățile funcțiunii financiare se referă la:

- gestionarea resurselor și a mijloacelor financiare necesare pentru exploatare și activitate;
- furnizarea de informații financiare decidenților și responsabililor, furnizorilor, clienților.
- achitarea obligațiilor legale și fiscale;

Obiectivele prioritare:

- existența unor informații financiare și contabile reale;
- obținerea de credite financiare în condițiile cele mai avantajoase;
- reducerea cheltuielilor pentru producție și desfacere.

Sursele de informare pentru diagnosticul financiar sunt bugetul, contabilitatea generală și analitică, documentele bancare, circularele administrative, indicatorii statistici, notele interne, presa economică și financiară dar și interviurile cu bancherii sau responsabilii financiari.

Pornind de la obligația departamentului financiar de a impune și controla un echilibru între rentabilitate și lichiditate în scopul asigurării dezvoltării întreprinderii, categoriile de indicatori relevanți utilizați în diagnosticul financiar sunt:

- cheltuielile și produsele financiare (cu impact asupra rentabilității);
- fluxurile financiare (cu impact asupra lichidității).

Deasemenea, diagnosticul financiar trebuie să releve politica financiară a întreprinderii care poate fi clară, explicită sau din contră confuză, bazată pe improvizații. Coerența politicii financiare este asigurată doar în cazul în care:

- alegerea resurselor financiare de care are nevoie întreprinderea se realizează prin decizii fundamentate strategic;
- rata de creștere este corelată cu propria rentabilitate (autofinanțare);
- distribuția de rentabilitate se realizează astfel încât să satisfacă acționarii dar să asigure și autofinanțarea necesară.

Tabelul 6.3. DIAGNOSTICUL FUNCȚIEI FINANCIARE		
Criterii	Forțe	Slăbiciuni
Rata rentabilității		
Evoluția beneficiului		
Viteza de rotație a mijloacelor circulante		
Solvabilitatea		
Lichidități		
Flexibilitatea financiară		
Datoriile clienților (creanțe)		
Datorii la furnizori (debite)		
Îndatorări pe termen mediu		
Îndatorări pe termen lung		
Stocuri (evoluție)		
Distribuția rezultatelor		
Politica de prețuri		
Surse de finanțare		
Cotarea bursieră		
Partea cheltuielilor financiare în C.A.		
Sistemul informatic specific funcției		

Tabelul 6.3 [22] conține criteriile menționate care reprezintă forțe sau slăbiciuni ale organizației, cu ajutorul cărora se pot fundamenta recomandări direcționate spre:

- politicile financiare;
- mijloacele materiale și umane;
- organizarea departamentului;
- optimizarea metodelor și sistemelor de gestiune.

Din păcate, diagnosticul financiar se realizează aposteriori și în aceste condiții disfuncțiunile constatate au produs deja pierderi, dar trebuie urgent suprimate pentru a nu continua înregistrarea de rezultate negative.

D. Diagnosticul funcțiunii comerciale

O întreprindere într-o economie liberă și concurențială nu poate supraviețui dacă nu este capabilă să răspundă nevoilor pieței. Misiunea și responsabilitățile funcțiunii comerciale pot fi definite prin:

- identificarea nevoilor consumatorilor, segmentarea pieței, analiza ofertei concurenței;
- elaborarea și implementarea strategiei de marketing prin:
 - definirea produselor;
 - fixarea prețurilor de vânzare;
 - alegerea circuitelor de distribuție;
 - creșterea forței de vânzare;
 - realizarea de acțiuni promoționale;
 - asigurarea legăturii cu clienții;
 - gestionarea stocurilor de produse finite;
 - expedierea și transportul produselor.

Obiectivele diagnosticului comercial:

- evaluarea marketingului;
- măsurarea performanțelor comerciale.

Sursele de informații: statistici comerciale, cataloage, tarife, planurile, bugetele, documentele interne, notele de servicii, documentele contabile, planul de marketing, studii sectoriale, interviuri cu clienți, interviuri cu responsabili, sondaje, anchete, reviste profesionale.

În diagnosticul comercial, majoritatea criteriilor de apreciere trebuie analizate evolutiv în timp, pe o perioadă de minim trei ani, ținând cont de acei factori de influență, care neglijați pot denatura recomandările finale. De exemplu evoluția cifrei de afaceri, cea mai simplă și comodă performanță comercială, trebuie corijată ținând cont de rata inflației, de majorările artificiale de prețuri și de creșterea pieței de desfacere.

Analiza mixului de marketing, planul de marketing, are ca scop verificarea modului în care acesta a fost îndeplinit:

- dacă în plan au fost corect inserate segmentele de piață, clienții și cifrele de afaceri realizate;
- dacă tehnicile de acțiune specifice marketingului au fost utilizate într-o manieră coerentă: produse, prețuri, distribuție, forță de vânzare, promovare.

Tabelul 6.4 [22] conține doar o parte din criteriile de diagnostic care vor fundamenta propunerile de acțiune în perfecționarea funcțiunii comerciale:

- formularea de noi politici și strategii;
- formarea de specialiști în marketing;
- reorganizarea departamentului;
- ameliorarea metodelor de organizare a activităților comerciale.

Tabelul 6.4 DIAGNOSTICUL FUNCȚIEI COMERCIALE		
Criterii	Forțe	Slăbiciuni
Studii de marketing		
Portofoliul de produse		
Volumul vânzărilor (tendențe, proporții)		
Partea de piață dominată de firmă		
Repartiția geografică a C.A.		
Repartiția pe canale de distribuție a C.A.		
Studii de previziune a vânzărilor		
Politica de profit		
Imaginea de marcă		
Politica de preț		

Caracterul sezonier al produselor		
Calitatea serviciilor		
Fidelitatea clientelei		
Localizarea rețelei de distribuție		
Eficacitatea forței de vânzare		
Eficacitatea publicității		
Eficacitatea promoțiilor		
Eficacitatea marketingului direct		
Eficiența expozițiilor și târgurilor		
Contracte de parteneriat cu furnizorii		
Sistemul informațional al funcției		

Lista de criterii prezentată nu este limitativă, important este să subliniem că o listă de criterii pentru un diagnostic funcțional trebuie să conțină și să creeze o imagine de ansamblu despre:

- cauzele care justifică și explică necesitatea funcțiunii;
- măsurile care trebuie luate ca funcțiunea să fie operațională;
- costurile care sunt necesare pentru funcționare;
- responsabilii activităților și gestiunii resurselor;
- durata activităților;
- rezultatele așteptate.

E. Diagnosticul funcțiunii de personal

O bună perioadă de timp se considera că performanțele economice determină într-o manieră lineară performanțele sociale; azi este unanim recunoscut că relația este cu mult mai complexă, performanțele sociale (fig. 6.2) având o contribuție majoră la performanțele economice realizate:

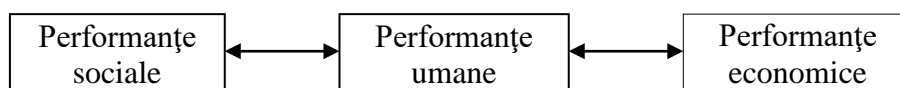


Fig. 6.2 Relația dintre performanțele sociale și performanțele economice

În aceste condiții diagnosticul de personal își propune:

- să analizeze și să interpreteze rezultatele care măsoară performanțele și contraperformanțele factorului uman;
- să evalueze potențialul uman și perspectivele sale de evoluție.

Pentru a realiza un diagnostic corespunzător trebuie culese informații specifice de natură cantitativă și calitativă, care se găsesc în statistici, fișe de personal, convenții colective, texte și regulamente, note interne, fișe individuale, presă sau sunt obținute din interviuri.

Responsabilitățile funcțiunii de personal sunt:

- administrarea resurselor umane, pregătirea personalului cu care pot fi îndeplinite obiectivele propuse;
- asigurarea nevoilor materiale și morale pentru angajați;
- obținerea unui climat social propice performanțelor propuse.

Tabelul 6.5 DIAGNOSTICUL FUNCȚIEI DE PERSONAL		
Criterii	Forțe	Slăbiciuni
Capacitatea de atracție a firmei		
Volumul salariilor în CA		
Nivelul de salarizare		
Competența angajaților		
Formarea profesională		
Productivitatea muncii		

Gradul de absenteism		
Fluctuația personalului		
Protecția muncii (accidente, boli)		
Protecția socială		
Recrutarea cadrelor		
Selecția personalului		
Fișa postului		
Organigrama firmei		
Relațiile bancare		
Stimulente și recompense		
Propuneri sesizări personal		
Motivare și antrenare personal		

Obligatoriu, funcția de personal trebuie să vegheze asupra echilibrelor între factorul uman și rezultatele obținute:

efectiv / nivelul de activitate
remunerare / productivitate

Tabelul 6.5 [22] conține criteriile specifice diagnosticului de personal și rezultatele obținute argumentează recomandările orientate spre:

- modificarea politicii de personal (salarizare, formare, dezvoltare de competențe);
- modificarea structurii de personal (recutare);
- introducerea metodelor de conducere și control care să stimuleze și să motiveze;
- condițiile de muncă (orar de lucru).

F. Diagnosticul organizării

Organizarea reprezintă sistemul prin care se nominalizează sarcinile angajaților, se stabilesc relațiile dintre departamente și se definesc clar responsabilitățile și nivelele de delegare, astfel încât eficiența întreprinderii să corespundă obiectivului propus.

Principiile de organizare și conducere a întreprinderilor stabilite de Taylor și Fayol sunt și astăzi considerate ca reguli raționale și universale pe care întreprinderile trebuie să le aplice dacă se dorește ameliorarea performanțelor. Totuși, nu există o formulă ideală și perfectă pentru organizare, soluția în organizare fiind găsită ținând cont de relațiile specifice, de parametri organizaționali și de starea efectivă în care se află organizația. Natura activităților, tradițiile, mărimea întreprinderii, stilul de conducere, localizarea unității, evoluția mediului și a concurenței, factorii sociali și culturali locali, reprezintă tot atâtea criterii care trebuie luate în considerare într-un diagnostic specializat al organizării.

Tabelul 6.6 [22] structurează caracteristicile și criteriile organizatorice creând posibilitatea definirii unor parametri care să permită diagnosticul organizării: forma și tipul de organigramă, nivelele de delegare de autoritate, exercitarea puterii etc.

Tabelul 6.6 DIAGNOSTICUL ORGANIZĂRII		
Criterii	Forțe	Slăbiciuni
Structura este clar definită ?		
Organigrama la zi este difuzată ?		
Structura este adaptată strategiei ?		
Mecanismele de coordonare sunt adaptate activităților ?		
Există mobilitatea structurală ?		
Funcțiunile importante sunt legate la direcțiune și top manageri ?		
Delegarea de autoritate		
Legăturile cu mediul sunt integrate în structură ?		
Structura este adaptată modificărilor de mediu ?		
Procedurile esențiale sunt definite ?		
Sistemul de informații este coerent cu structura ?		
Stilul de conducere		
Sarcinile și responsabilitățile sunt corect definite ?		

G. Diagnosticul conducerii

Într-o întreprindere industrială, conducerea poate fi exprimată în trei dimensiuni ce impune o definiție clară, dar și o echilibrare pentru a nu crea disfuncțiuni în activitățile desfășurate:

- dimensiunea economică; corespunde proceselor analitice de formulare a strategiei;
- dimensiunea umană; constă în integrarea factorului uman în procesele organizației;
- dimensiunea organizatorică; constă în luarea în considerare a formei și tipului de structură

specifică întreprinderii. În aceste condiții conducerea trebuie să ia în considerare atât factorii economici, tehnologici, umani, cât și cei organizaționali astfel încât întreprinderea să-și îndeplinească misiunea și vocația, definind clar regulile de conduită în diferite domenii, planificând și explicitând cum se va acționa pentru a materializa rezultatele așteptate.

Tabelul 6.7. [22] conține doar o parte din criteriile după care se realizează diagnosticul conducerii; nu au fost incluse rezultatele financiare, potențialul de dezvoltare, metodele de planificare, valoarea, notorietatea și imaginea întreprinderii, caracteristici care pun în evidență în relație cauză-efect politicile generale, stilul de management, organizarea.

Tabelul 6.7 DIAGNOSTICUL CONDUCERII		
Criterii	Forțe	Slăbiciuni
Structura și ponderea acționarilor		
Acționarii sunt stabili?		
Echipa de conducere și-a stabilit competența și coeziunea?		
Care sunt obiectivele personale ale conducătorilor?		
Care este specializarea fiecărui conducător?		
Ce vârstă au conducătorii?		
Există tablouri de bord pentru conducători?		
Sarcinile sunt bine repartizate?		
Nivelul de delegare de autoritate		
Caracterul relațiilor șefi-subordonați		

Climatul de lucru. Animare. Motivare		
Este implementat sistemul TQM?		
Sistemul de control al realizărilor		
Sisteme de evaluare a performanțelor		
Sistemul informațional și decizional specific		
Relațiile cu mediul exterior		
Cultura organizațională		

În concluzie, prin diagnosticul conducerii se caută a se aprecia, uneori într-o manieră relativă, coerența de ansamblu a managementului: politica generală, stilul de conducere, metodele de planificare, organizare, conducere și control, misiunea și vocația organizației precum și integrarea strategiilor în problematicile majore ale întreprinderii.

H. Diagnosticul culturii organizaționale

Cultura organizațională este formată dintr-un ansamblu de norme, valori și moduri de gândire care au o influență majoră asupra comportamentului angajaților și a imaginii întreprinderii. Între cultura organizațională și șansele de reușită a strategiilor propuse strategice este o legătură directă: strategiile trebuie susținute prin culturi organizaționale adecvate.

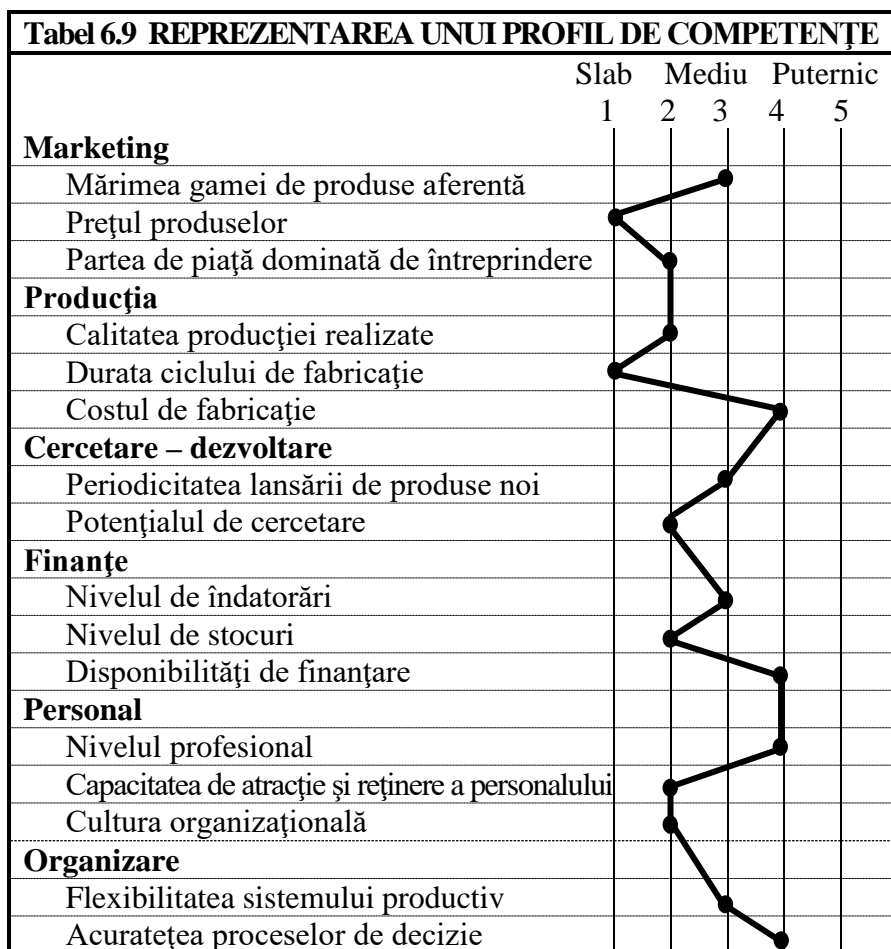
Tabelul 6.8 DIAGNOSTICUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE		
Criterii	Forțe	Slăbiciuni
Există valori comune ? Sunt ele difuzate ?		
Istoria întreprinderii este cunoscută ? Este valorificată ?		
Întreprinderea întreține miturile? Dezvoltă simboluri de apartenență?		
Întreprinderea are eroi ?		
Limbajul propriu este dezvoltat ?		
Cultura este birocratică ? Închisă? Deschisă ? Adaptivă ? Reactivă ?		
Cultura este orientată spre piață, cercetare, producție ?		
Personalul are sentimentul de apartenență?		
Cultura este adaptată strategiilor ?		
Sistemul informaționale este adaptat culturii organizaționale?		

În tabelul 6.8 [22] sunt sintetizate criteriile de evaluare pentru cultura organizațională care, completate cu profilul și personalitatea managerilor și cu sistemele de conducere utilizate, poate realiza un diagnostic specializat adecvat punând la dispoziție recomandări cu privire la:

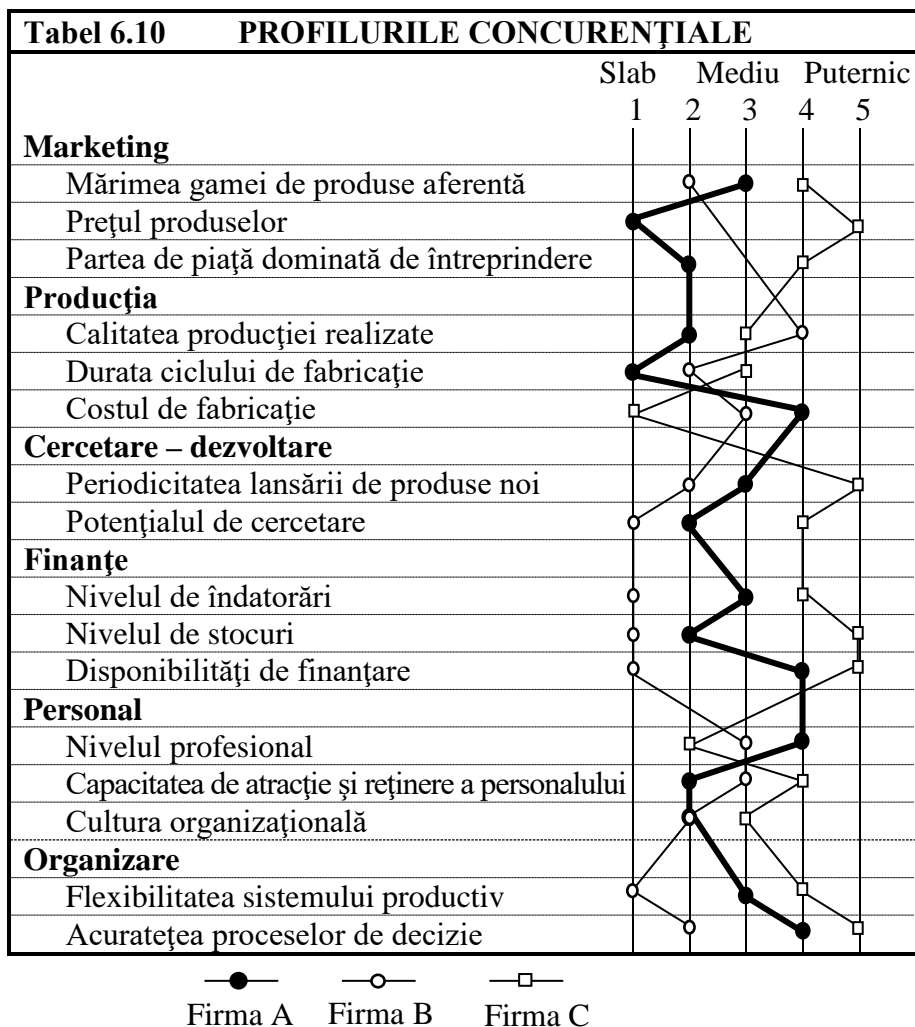
- existența unei culturi organizaționale;
- factorii care contravin politicilor strategice: valorile false, competențe insuficiente, mod de gândire depășit etc.;
- metode de dezvoltare a sentimentului de apartenență pe baza unor valori împărtășite.

6.2.3. Evaluarea informațiilor culese

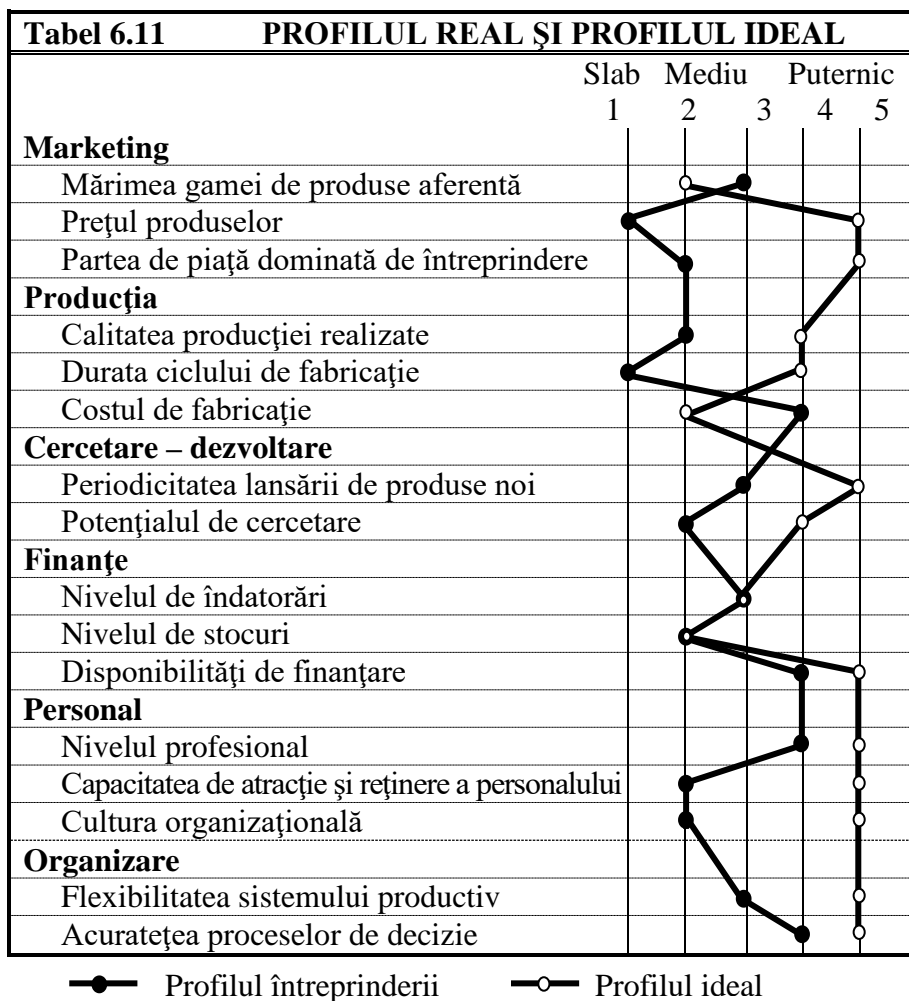
Există trei metode de a realiza evaluarea informațiilor culese. Prima constă într-o evaluare a întreprinderii fără a ține cont de concurență și mediul exterior, rezultatul diagnosticului fiind vizualizat printr-un profil de competențe după un model prezentat în tabelul 6.9 [22] și care conține principalele criterii ce definesc funcțiunile întreprinderii și activitățile manageriale.



A doua metodă, mai apropiată de demersurile strategice, evaluează întreprinderea într-o manieră relativă în raport cu concurența, evidențiind caracteristicile întreprinderii în comparație cu cele ale concurenței. În acest caz trebuie ca pe același grafic să fie reprezentate, și întreprinderile concurente cu valorile care le caracterizează, creând o imagine comparativă deosebit de elocventă (tab. 6.10) [22], situând organizația în mediul său real, concurențial, evidențiindu-i atuurile dar și slăbiciunile. Astfel, comparând competențele firmei A, cu cele ale firmelor concurente B și C, se constată că față de firma B la majoritatea criteriilor productive, financiare, resurse umane, firma A are un avantaj cert, dar pe ansamblul concurenței, ea este bine plasată doar la nivelul costurilor de fabricație și al pregătirii profesionale a personalului.



A treia metodă compară profilul de competențe ale întreprinderii ca un profil ideal (tab. 6.11) [22], cel așteptat de piață, mediul extern, acționari, conducători etc. Se observă că portofoliul de produse prea dezvoltat nu este agreat de decident, că nivelul stocurilor se consideră ideal la o valoare mai ridicată pentru a face față fluctuațiilor de cereri, de asemenea calitatea personalului și flexibilitatea sistemului sunt criterii “așteptate” la nivelul maxim, și pe care întreprinderea le poate îndeplini la valorile ideale doar prin politici strategice specifice.



Totuși, diagnosticul funcțional este destul de rigid, pentru că prezintă rezultate ce caracterizează funcțiunile rupte din contextul global al sistemului, relevante și valoroase mai ales din punct de vedere operațional.

6.3. Diagnosticul prin factori cheie de succes

După Ohmae [22] factorii cheie de succes sunt “caracteristicile de orice natură pe care le are întreprinderea într-un mediu determinat și care o ajută să-și materializeze obiectivele fixate”: accesul la sursele de aprovizionare, concepția produselor, forța de vânzare, rețeaua de distribuție, servicii după vânzare, tehnologiile, prețul etc.

Tabel 6.12. FACTORII CHEIE DE SUCCES ÎN SECTORUL INDUSTRIAL

Evaluarea întreprinderii	Slab Mediu Puternic					Responsabili Funcțiuni
	1	2	3	4	5	
Capacitatea de inovare						Cercet./Dezv.
Raport preț / calitate						Producție Cercet./Dezv.
Localizare						Management
Productivitate						Producție Organizare
Calitate servicii						Organizare Comercial
Promptitudine						Organizare Producție
Tehnologie						Management

● — ● Firma A ◊ — ◊ Firma B

Factorii cheie de succes reprezintă criteriile relevante pentru a clasifica organizația în mediul concurențial și pot fi identificați, nominalizați și ierarhizați în funcție de segmentul strategic analizat, dar cu siguranță nu pot fi neglijați factorii de tipul: calitate, preț, productivitate, creativitate, calitatea angajaților (tab. 6.12), definatorii pentru orice sistem productiv. Din păcate, există tendința de a stabili mai mulți factori de succes decât sunt necesari pentru a evalua corect starea reală: plusul de factori poate direcționa concluziile spre aspecte ne semnificative pentru diagnosticul inițiat.

6.3.1. Metoda VRIO

Mediul intern conține totalitatea elementelor materiale și imateriale asupra cărora organizația are o influență determinantă și teoretic un control total. Pentru formularea unei strategii este absolut necesară cunoașterea elementelor definatorii reprezentate de resursele tangibile sau intangibile de care dispune organizația. Mediul intern poate fi caracterizat printr-un cumul de factori incluși în două categorii generice:

- competențele organizației - reprezintă cunoștințele asupra modului de utilizare și/sau transformare a resurselor în produse;
- capacitățile organizației – definite realele posibilități ale organizației de a folosi resursele generatoare de valoare de care dispune, pentru a-și crea o poziție privilegiată față de concurență.

Considerând resursele, competențele, capacitățile și organizarea atribute definatorii pentru o organizație, se poate realiza un diagnostic al mediului intern printr-o metodă numită VRIO [7] [18], semnificația literelor care definesc metoda fiind:

V – valoare – există când întreprinderea realizează un profit ca urmare a metodelor de organizare aplicate, cu resurse, competente și capacități uzuale, comune;

R – raritate – există când tehnologia specifică este utilizată de un număr restrâns de organizații, deci competența tehnologică a întreprinderii depășește nivelul mediu al sectorului industrial;

I – inimitabilitate – există când reproducerea tehnologiei este dificilă sau imposibilă; atât competența tehnologică, cât și capacitatea organizației diferă de nivelul mediu al sectorului, creând avantaje concurențiale certe și de lungă durată;

O – organizarea – există când organizația este capabilă de a gestiona o strategie bazată pe competențele firmei.

Se completează un tabel tip al metodei VRIO (tabel 6.13) care explicitează starea atributelor întreprinderii, identifică consecințele și stabilește nivelul de performanță pentru fiecare caz în parte.

Tabel 6.13 Metoda VRIO					
Valoare	Raritate	Inimitabilitate	Organizare	Consecințe	Performanțe
Nu	Nu	Nu	Nu	Dezavantaj	Sub normal
Da	Nu	Nu	Da	Paritate	Normal
Da	Da	Nu	Da	Avantaj	Peste normal
Da	Da	Da	Da	Avantaj îndelungat	Peste normal

O performanță normală se realizează când pe baza metodelor de organizare adecvate sunt valorificate corespunzător resursele chiar în condițiile unor nivele de competențe și capacități la nivelul întregului sector. Pentru o performanță mai mare sunt necesare cel puțin competențe tehnologice deosebite, care nu pot fi ușor imitate, iar întreprinderea prin reorganizare își valorifică la maxim și celelalte competențe: marketing, cercetare etc.

6.4. Diagnosticul prin linia de valoare

M. Porter [32] consideră că întreprinderea se constituie ca un ansamblu de acțiuni derulate pentru a concepe, a fabrica și a comercializa produse, activități specifice și interdependente care creează valoare adăugată și profit. Diagnosticul prin linia de valoare pentru client, o noțiune specifică metodei lui M. Porter, realizează un decupaj al întreprinderii în activitățile definitorii care pot crea valoarea pentru client, detectând punctele forte și punctele slabe a două categorii de activități:

- activități principale: achiziție, producție, vânzare, logistică, service;
- activități logistice, de susținere a activităților principale: aprovizionarea, dezvoltarea tehnologică, infrastructura și gestiunea resurselor umane;

Activitățile din ambele categorii își pot aduce aportul la crearea valorii pentru client; cele care nu au o contribuție la valoarea pentru client pot fi externalizate, comandate la firmele care au capacitatea și disponibilitatea de a le executa, creând un avantaj concurențial cert pentru întreprindere. Linia valorii a lui M. Porter (fig. 6.3) reprezintă o analiză cantitativă și calitativă a avantajelor concurențiale, oferind strategiei claritate și flexibilitate în interpretarea rezultatelor.

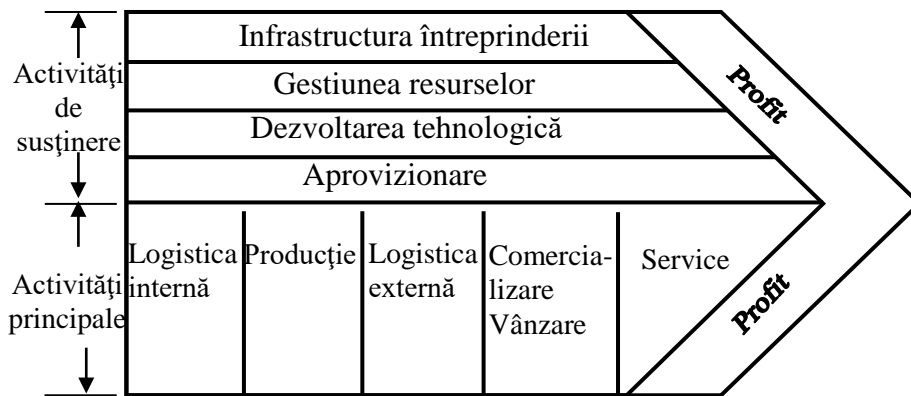


Fig. 6.3. Diagnosticul intern după linia de valoare, propus de M. Porter [32]

Linia de valoare a activităților principale debutează din faza de achiziție a materialelor, cuprinde activitățile de producție, transport intern, manipulare-stocare, se continuă cu distribuția (logistica externă) și comercializarea produselor, se finalizează cu asigurarea serviciilor după vânzare. Deseori, în practică linia de valoare este construită fără o fundamentare științifică, alungită artificial, imprecisă. În plus, ea ignoră aproape în totalitate problemele legate de opțiunile organizației, de structura organizatorică, motivațiile angajaților, care susțin activitățile principale definitorii pentru valoarea creată.

Firma de consultanță McKinsley a construit un model de diagnostic intern (fig. 6.4) bazat pe descompunerea procesului creator de valoare în șase categorii de activități:

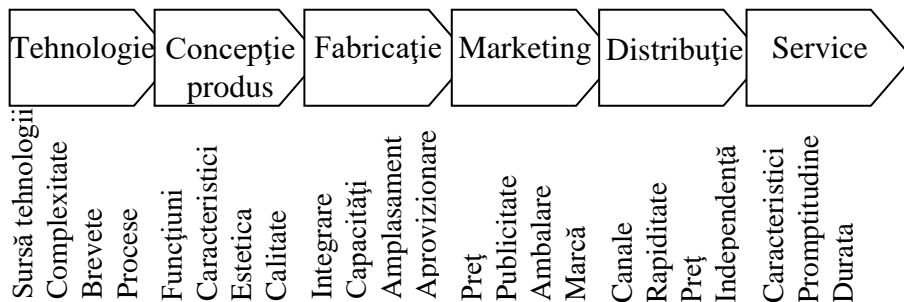


Fig.6.4. Modelul liniei de valoare, după McKinsey [22]

Modelul McKinsley este ușor de utilizat pentru că explicitează mai clar fiecare etapă în care valoarea pentru client reprezintă o preocupare majoră. Incluzând eforturile de cercetare în activitățile creatoare de valoare, modelul McKinsley relevă importanța acțiunilor legate de organizarea proceselor, cercetarea tehnologiei precum și de proiectare produselor și serviciilor.

6.5. Diagnosticul intern al competențelor de bază

„Competențele de bază sunt cunoștințele colective care coordonează diversele cunoștințe productive și le integrează unor multiple curente tehnologice” [22]. Ele sunt determinate de patru factori:

- cunoștințele teoretice și practice;
- sistemele tehnice disponibile în întreprindere;
- sistemele de conducere proiectate și implementate;
- valorile și normele utilizate în cultura organizațională.

Nu întotdeauna o componentă de bază (produs, tehnologie, metodă organizatorică) reprezintă și un factor cheie de succes ce sunt încadreați în competență fundamentală, asigurând un avantaj concurențial, care susține întreprinderea în efortul de a materializa obiectivele strategice propuse.

O componentă poate fi o competență fundamentală dacă:

- crează valoare pentru clienții întreprinderii;
- este însușită și stăpânită de întreprindere;
- face dovada unei elasticități și se poate aplica pentru alte produse.

Prahalad [22] relevă faptul că, un diagnostic intern bine direcționat poate identifica pentru o întreprindere între 5 și 15 competențe fundamentale, suporturi trainice pentru dezvoltările strategice.

Cele cinci etape ale unui demers de implementare a competențelor fundamentare sunt:

- 1° Identificarea competențelor fundamentale existente în cadrul întreprinderii;
- 2° Derularea unui program de achiziție a unor competențe fundamentale necesare pentru întărirea poziției întreprinderii și pregătirea dezvoltărilor viitoare.
- 3° Dezvoltarea de noi competențe fundamentale prin perfecționare, specializare etc.
- 4° Difuzarea competențelor fundamentale în întreaga întreprindere, pentru a fi implementate și altor produse.
- 5° Protejarea competențelor fundamentale față de concurență și „uzura timpului”.

6.6. Diagnosticul tehnologic

Tehnologia reprezintă un ansamblu complex de cunoștințe, de mijloace și dotări, organizate pentru a produce sau pentru a realiza un serviciu. Tehnologia reprezintă știința aplicată, iar japonezii pe lângă rafinamentul în gestiunea resurselor umane, excelează și în capacitatea de a inova și a genera noi dimensiuni tehnologice, utilizând-o ca un factor incontestabil de succes.

Tehnologia este omniprezentă și caracterizează întreprinderile industriale, firmele de servicii, toate organizațiile, influențând opțiunile strategice și în acest context diagnosticul tehnologic oferă o serie de informații deosebit de utile legate de nivelul de performanță realizat, impactul cu mediul extern, comportamentul concurenței etc.

Între strategie și tehnologie există o interacțiune dinamică (fig. 6.5), dezvoltată cel puțin în trei direcții diferite, dar perfect compatibile:

- (1)– tehnologia reprezintă pentru strategia care o utilizează un mijloc sau un serviciu pus la dispoziția politicilor strategice;
- (2)– strategia caută să influențeze capacitățile tehnologice astfel încât într-o stare viitoare, tehnologiile să fie mai performante, în principal prin politica de investiții investiții.
- (3)– tehnologia existentă în întreprindere direcționează opțiunile strategice, netezind sau îngreunând căile de dezvoltare.

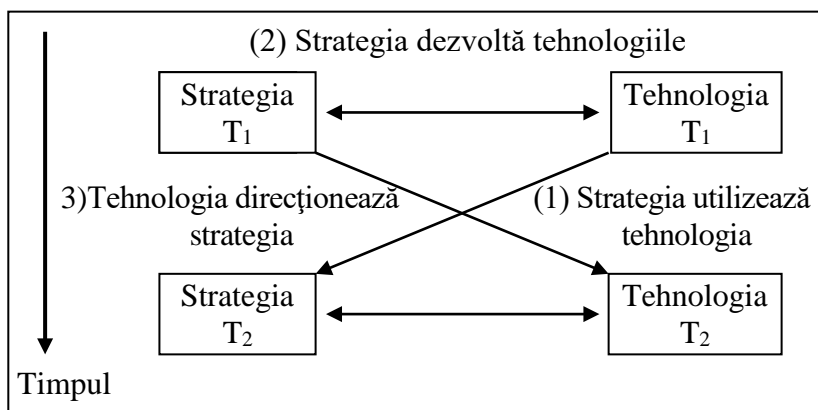


Fig. 6.5. Interacțiunea dinamică dintre strategie și tehnologie [18]

O clasificare funcțional – temporală a tehnologiilor pe care întreprinderea le utilizează relevă următoarele categorii:

- tehnologia de produs: încorporată în produsul final dat clientului (evidentă în perioada de debut al ciclului de viață a produsului);

- tehnologia de proces: încorporată în procesul de fabricație (când produsul este „stabilizat”, în partea a doua a ciclului de viață a produsului);
- tehnologia de organizare: încorporată un procesul de conducere, ca de exemplu organizarea structurală, ordonanțarea, comercializarea produselor etc.

Și tehnologiile au un ciclu de viață determinat de investițiile cumulate în cercetare dezvoltare și de performanțele obținute; pentru majoritatea tehnologiilor este o curbă de forma unui S care conține etapele cunoscute: lansare, creștere, maturitate și declin.

Determinarea maturității tehnologiei se stabilește pe baza unor indicatori de tipul:

- mărimea incertitudinilor cunoștințelor tehnice;
- nivelul de interes pentru produsele obținute prin tehnologia respectivă;
- aplicațiile potențiale în diverse domenii și sectoare industriale;
- natura activităților derulate (științifice, productive);
- raportul profit / cost;
- câmpul de aplicabilitate;
- numărul și complexitatea brevetelor;
- bariere de intrare.

Morin [22] definește modalitățile prin care patrimoniul tehnologic al unei întreprinderi este întreținut și îmbogățit:

- inventarul tehnologiilor întreprinderii;
- evaluarea tehnologiilor în funcție de potențialul real (dotări, investiții);
- optimizarea utilizării tehnologiilor prin combinații ale tehnologiilor cunoscute;
- achiziția de tehnologii noi;
- explorarea mediului pentru a inova tehnologii;
- protejarea tehnologiilor inovante.

6.7. Sinteza diagnosticului intern și extern. Matricea SWOT

Informațiile obținute din diagnosticul intern vor fi, de cele mai multe ori, utilizate în managementul operațional și uneori în managementul pe termen mediu. Ele se transcriu într-un tabel de sinteză care specifică acțiunile ce se vor întreprinde, vor fi nominalizați responsabilii, se vor determina costurile, duratele și termenele finale ale acțiunilor.

În condițiile în care dorim să realizăm o sinteză atât a diagnosticului intern cât și al diagnosticului extern se utilizează o matrice SWOT [7,23] care permite evidențierea combinațiilor posibile de oportunități și constrângeri, pe care le oferă mediul exterior, cu forțele și slăbiciunile organizației constatate în mediul interior al întreprinderii. Propunerile strategice se vor construi pe baza confruntării datelor și informațiilor culese rezultând astfel un ansamblu sugestiv, coerent și realist. Modelul SWOT a fost definit de Thompson și Stickland în 1987 și perfecționat de Summer în 1990, iar denumirea este dată de cuvintele engleze strengths – forțe, puteri; weaknesses – slăbiciuni, oportunities – ocazii și threats – amenințări. Conform modelului SWOT, mediul intern este caracterizat prin:

- *Strengths* – forțe, puteri; sunt competențele organizației care îi oferă acesteia un avantaj concurențial în sectorul industrial sau pe piața pe care activează. În cazul unui diagnostic funcțional ele se mai definesc și ca “puncte forte” și constituie elementele fundamentale și susținere a viitoarelor politici.

- *Weaknesses* – slăbiciuni; caracteristicile care, din păcate prin perspectiva lor crează un dezavantaj concurențial pentru întreprindere, “punctele slabe” din diagnosticul funcțional.

Similar, mediul exterior este caracterizat prin:

- *Opportunities* – ocazii, situații favorabile; activități sau elemente specifice mediului extern care pot crea avantaje semnificative întreprinderii printr-o situație favorabilă strategiei, bineînțeles, în condițiile respectării unui anumit curs de desfășurare a acestora.

- *Threats* – amenințările; elemente sau combinația elementelor externe care pot dăuna firmei, pot provoca pagube și prejudicii, în condițiile desfășurării unor previzionate evenimente nefavorabile, politici strategice promovate de întreprindere.

Se construiește o matrice SWOT (fig. 6.6) pe orizontală cu vectorii factorilor externi și pe verticală cu vectorii factorilor interni.

În cadranul SO deciziile se iau în condițiile când oportunitățile mediului și forțele întreprinderii sunt reale, ambele la nivel ridicat, stimulante pentru politici de anvergură. Strategia adoptată are șanse mari de succes, preferându-se strategii de creștere sau de dezvoltare.

În cadranul WO există oportunități externe dar mediul intern este slab. Trebuie profitat de oportunitățile oferite de mediul extern care se dovedește a fi favorabil politicii promovate, dar trebuie găsite strategiile care să conducă la depășirea slăbiciunilor interne de natură economică, tehnică, tehnologică, culturală sau comercială. Strategia de diversificare este o soluție convenabilă pentru această situație.

În cadranul ST întreprinderea este puternică dar mediul extern este potrivit: fie sectorul industrial nu mai prezintă un factor stimulativ pentru întreprindere sau este posibil ca puterea publică să își reconsidere aprecierile generale față de afacerile firmei. Organizația trebuie să creeze bariere împotriva amenințărilor (noutăți în tehnică și tehnologie, apariția de noi concurenți) și să-și reorienteze obiectivele și strategiile în funcție de elementele perturbatorii identificate în mediul extern. Strategia propusă de către specialiști o reprezintă reorientarea întreprinderii spre elementele favorabile mediului.

În cadranul WT, întreprinderea este slabă iar mediul inoportun. Se impun strategii de recentrare, de dezinvestire, de renunțare la domeniul de activitate strategică neperformant. Obiectivul este îndreptat înspre a reduce cât mai mult consecințele negative ale situației total defavorabile.

	S Lista forțe	W Lista slăbiciuni
	-	-
	-	-
	-	-
O Listă oportunități	STRATEGII SO tip max – max <i>PROFITARE DE OPORTUNITĂȚI</i> STRATEGIE AGRESIVĂ	STRATEGII WO tip min – max <i>DEPĂȘIREA SLĂBICIUNILOR</i> STRATEGIE DE DIVERSIFICARE
T Listă amenințări	STRATEGII ST tip max – min <i>EVITARE AMENINȚĂRI</i> STRATEGIE DE REORIENTARE	STRATEGII WT tip min – min <i>MINIMIZARE SLĂBICIUNI ȘI AMENINȚĂRI</i> STRATEGIE DEFENSIVĂ

Fig. 6.6. Matricea SWOT [22]

O variantă a matricei SWOT este *matricea marilor strategii* [22] dezvoltată de David în 1989. Legătura dintre cele două metode de sinteză a diagnosticului intern și extern îl reprezintă faptul că în matricea lui David (fig. 6.7) oportunitățile și amenințările exterioare se transpun în viteza de creștere a pieței (rapidă sau lentă) iar forțele și slăbiciunile mediului intern în poziția competițională (puternică sau slabă).

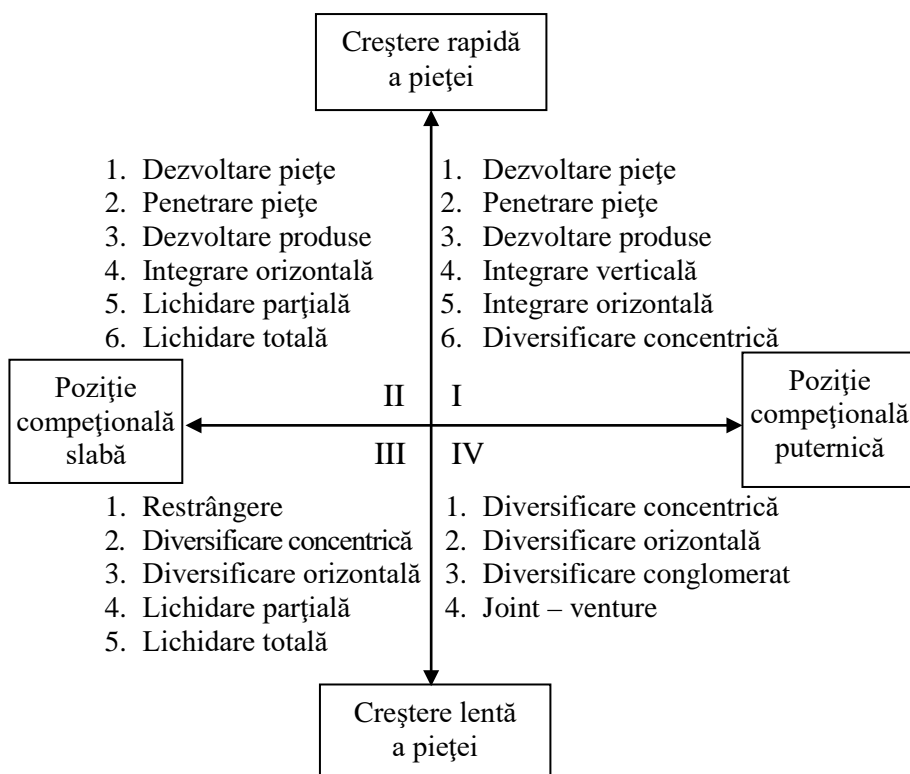


Fig. 6.7. Matricea de sinteză, David [22]

În comparație cu matricea SWOT, în matricea lui David interpretarea situațiilor este mai sugestivă, iar soluțiile în opțiunile strategice sunt repartizate fiecărui cadran:

În sectorul I - firma are o poziție favorabilă, finanțe în exces ceea ce conduce la o paletă largă de opțiuni strategice: expansiune, integrare, dezvoltare sau diversificare.

În sectorul II – mediul extern cu o piață în creștere impune strategii intensive fie de integrare pe orizontală, dacă poziția competițională a întreprinderii este puternică, fie de lichidare, dacă poziția competițională este redusă.

În sectorul III – se impun modificări radicale, chiar și de lichidare, datorită pieței defavorabile și a poziției concurențiale reduse.

În sectorul IV – capacitatea și competențele întreprinderii sunt gestionate și direcționate greșit; este necesară demararea unor strategii de dezvoltare și finanțare în alte domenii de activitate strategică, care să beneficieze de o piață mai favorabilă.

CAPITOLUL VII

METODE DE ANALIZĂ A DOMENIILOR DE ACTIVITATE STRATEGICĂ

Analiza strategică, parte componentă a demersului strategic face apel la o serie de metode de lucru conceptuale, prin care angajează, califică, structurează și direcționează diagnosticul efectuat asupra întreprinderii în ansamblul său, sau doar asupra unui domeniu de activitate strategică. Prima categorie este legată de strategia de întreprindere și vizează întregul portofoliu de activități ale acesteia, pe când cea de-a doua, denumită strategie de domeniu, este focalizată pe o politică strategică punctuală. În literatura de specialitate [18] [22] sunt prezentate trei instrumente de analiză a domeniului de activitate strategică (DAS):

- analiza pe baza conceptului de ciclu de viață; relația vânzări / timp;
- analiza pe baza conceptului de experiență; relația cost / timp;
- analiza pe baza conceptului PIMS (Profit Impact of Market Strategy) relația rentabilitate / strategie.

7.1. Analiza pe baza conceptului de ciclu de viață: relația vânzări / timp

Conceptul de ciclu de viață, unul din cele mai cunoscute analize de marketing, pune în evidență evoluția în timp a vânzărilor dintr-un sector industrial. Se disting patru faze: *lansarea* cu o rată de creștere a vânzărilor mică de 10%; *creșterea* cu o rată de creștere a vânzărilor superioară valorii de 10%; *maturitatea*, cu o rată de creștere a vânzărilor inferioară lui 10% și *declinul*, cu o rată de creștere a vânzărilor negativă.

Conceptul de ciclu de viață a produsului este utilizat ca un instrument de lucru în diferite funcții manageriale:

- *în planificare*; fiecărei etape din ciclul de viață al produsului îi corespund anumite acțiuni strategice atât la nivelul marketingului cât și la nivelul producției, cercetării-dezvoltării sau resurselor umane;

- *în previziune*; elaborarea unei statistici a vânzărilor pe produse similare, evidențiază evoluția cererii și a gradului de atractivitate la clienți creând o imagine, nu certă, dar destul de relevantă pentru noul produs. Metoda se poate aplica cu anumite rezerve, în ceea ce privește durata etapelor și nu alura curbei în sine;

- *în control*; performanțele produsului și ale producției sunt prestabilite printr-un plan previzional iar un control prompt și activ poate să mențină sistemul în echilibru, asigurându-i eficiența dorită.

Există și critici cu privire la realismul curbelor de viață a produselor: nu toate produsele au un comportament asemănător în timp, simptomele specifice etapelor în care se află produsul diferă uneori și în consecință o interpretare rigidă a curbei poate conduce la diagnostice și concluzii eronate, iar acțiunile de marketing reprezintă factori cu consecințe deosebit de importante asupra formei și dimensiunile ciclului de viață.

În atare condiții, evident, se pune întrebarea prin ce metode putem determina în ce fază a ciclului de viață se află un produs pe care întreprinderea îl realizează? În literatura de specialitate [23], sunt specificați o serie de indicatori ai activităților productive care au comportamente și valori diferite (tab. 7.1) în funcție de faza ciclului în care se găsește produsul, un domeniu de activitate strategică pe care-l promovează întreprinderea în perioada analizată.

Cei mai relevanți indicatori în determinarea etapei din ciclul de viață al produsului [22] sunt profitul și evoluția dimensiunii pieței: dacă profitul și piața are o tendință de creștere exponențială, produsul se află într-o fază de dezvoltare, dacă profitul este mare, constant, iar piața stagnează este clar că produsul se află într-o etapă de maturitate. Nivelul concurenței poate fi un indicator al etapei în ciclul de viață al unui produs: în perioada de lansare sunt puțini competitori, numărul lor este în creștere în faza de dezvoltare, constanți în faza de maturitate și în scădere în faza de declin.

Tabel 7.1 INDICATORI AI FAZELOR DIN CICLUL DE VIAȚĂ				
FAZA	LANSARE	CREȘTERE	MATURITATE	DECLIN
INDICATORI				
CREȘTEREA PIEȚEI	Puternică, tendință de accelerare	Exponențială	Slabă	Negativă
PROFIT	Negativ sau nul	Pozitiv în creștere	Mari	În scădere
COST DE REVENIRE UNITAR	Ridicat	În scădere	Slab	Necontrolat
PREȚ DE VÂNZARE	Ridicat	În scădere	Mic	Mic
LICHIDITĂȚI	Mare nevoie	Echilibru	Excedent	Echilibru
VÂNZĂRILE	Nivel scăzut	Cresc rapid	Nivel maxim	Scad
CONCURENȚA	Puțini	În creștere	Constantă	În scădere
CUMPĂRĂTORI	Inovatori	Acceptanți timpurii	Majoritate	Acceptanți târzii

Asemănător produselor, trebuie să remarcăm existența ciclului de viață al sectorului industrial, care depinde la rândul său de ciclul de viață al tehnologiei specifice și de opțiunile tehnologice de viitor: când tehnologia nu mai este interesantă (siderurgia) iar eforturile de modernizare sunt nule, domeniul tinde să piardă din interes, declinul fiind o consecință previzibilă pentru întreprinderile din sectorul respectiv.

Analiza ciclului de viață al produsului permite orientarea opțiunilor strategice și obligă responsabilii să-și adapteze politicile în funcție de fazele și etapele acestuia, un tabel sinoptic (tabel 7.2) prezintă foarte concis politicile strategice și tipul de activitate specifice fiecărei faze.

Se observă că în ciclul de viață al unui produs, strategiile derulate de firmă sunt fundamentale diferite: expansiune, dezvoltare, rentabilizare și apoi retragere din activitate, iar funcțiunile cheie ale întreprinderii, cele care asigură succesul în fiecare etapă, alternează: cercetare-dezvoltare, producție, marketing, controlul costurilor (acțiune complexă a mai multor funcțiuni: producție, aprovizionare, stocuri, distribuție). Chiar și acțiunile tipice de marketing, cum ar fi publicitatea au un conținut diferit: în faza de lansare publicitatea selectivă se adresează clienților timpurii incitați permanent de noutăți, în faza de dezvoltare publicitatea este direcționată spre majoritatea clienților potențiali, în faza de maturitate publicitatea este axată pe sublinierea diferențierilor dintre mărci și a avantajelor nete pe care le oferă produsul firmei iar în faza de declin publicitatea se reduce drastic menținându-se doar la nivelul păstrării clienților fideli.

Și în activitățile productive, schimbările de priorități de la o perioadă la alta sunt evidente: dacă în faza de lansare proiectarea definirea produsului, stabilirea tehnologiilor, pregătirea de fabricație și formarea personalului productiv reprezintă preocupările majore, în faza de creștere, asigurarea condițiilor pentru producția de serie, tipizarea și standardizarea precum și specializarea muncitorilor sunt acțiuni specifice, în faza de maturitate se urmărește cu prioritate creșterea pe orice

căi a productivității muncii și reducerea cheltuielilor de fabricație, iar în faza de declin se controlează costurile, stocurile și se dezafectează compartimentele disponibilizate.

Tabel 7.2. POLITICILE STRATEGICE ÎN FAZELE CICLULUI DE VIAȚĂ [22]				
FAZA ACTIVITĂȚI	LANSARE	CREȘTERE	MATURITATE	DECLIN
STRATEGIE	Expansiune Creștere de piață	Dezvoltare	Rentabilizare	Retragere
FUNCTIUNEA CHEIE	Cercetare/ Dezvoltare Marketing	Producția	Marketing Distribuție	Controlul costurilor
MARKETING	Publicitate Promovare Distribuție selectivă	Distribuție largă Vânzători salariați	Diferențiere concurențială Ameliorarea serviciilor	Distribuție selectivă Creșterea prețului
PRODUCȚIE	Implementare tehnologie Colaborări	Producție de serie Investiții Standardizare	Reducere costuri Proceduri de rutină	Urmărirea stocurilor Disponibilizare echipamente
LOGISTICĂ	Subcontractări	Internalizare	Urmărirea stocurilor	Reducerea stocurilor
CONTROL	Definirea standardelor Calculul costurilor	Creștere productivitate	Analiza valorii produsului	Analiza costurilor
PERSONAL	Formare și încadrare	Recrutare Formare	Cercuri de calitate Productivitate	Transformări Disponibilizări

7.2. Analiza strategică pe baza curbei de experiență

Cercetările statistice asupra evoluției descrescătoare a costului produselor industriale în timp, a dat naștere la elaborarea conceptului de curbă de experiență. În anii '60 la Boston Consulting Group s-a verificat, pentru un număr mare de bunuri, evoluția prețului unitar al produsului în corelație cu experiența acumulată în producție exprimată și măsurată prin producția realizată, obținând o serie de curbe statistice deosebit de importante pentru strategiile de viitor ale întreprinderii.

Curba de experiență este o reprezentare grafică a dinamicii consecinței perfecționării activităților: “costul unitar al unui produs omogen, măsurat în unități monetare constante, se diminuează cu un procentaj fix și previzibil de fiecare dată când producția cumulată se dublează”[8]. Deci, o întreprindere care își dublează producția poate fi mai competitivă datorită posibilității reducerii costurilor unitare pe baza perfecționării activității operatorilor.

Un exemplu simplu poate să evidențieze efectele curbei de experiență pentru două produse A și B. Analizând evoluția costurilor unitare în timp (tabel 7.3) putem să construim o reprezentare grafică cumulativă ca cea din fig. 7.1.

Tabel 7.3. Evoluția costurilor unitare pentru produsele A și B		
Numărul cumulat al unităților produse	Cost unitar A	Cost unitar B
1000	1000	1000
2000	700	800
4000	490	640
8000	343	512
16000	240	410

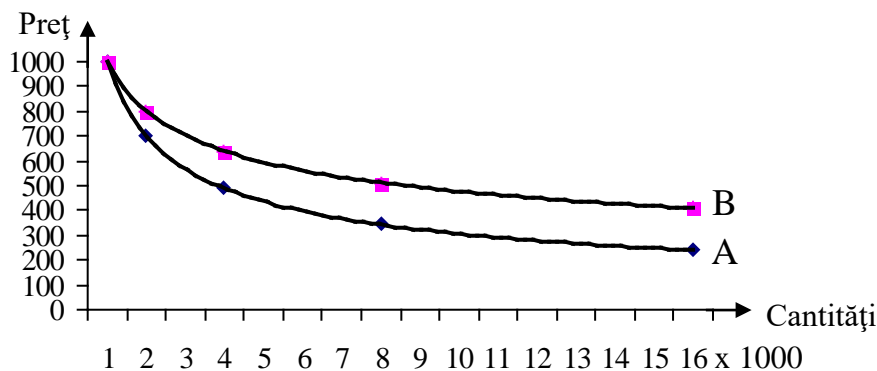


Fig. 7.1. Evoluția costurilor unitare în funcție de producție acumulată [8]

Se observă că la fiecare dublare a cantității produse, costul unitar se diminuează cu 30% pentru produsul A și cu 20% pentru produsul B; se poate spune că produsul A are o pantă de experiență de 70%, iar produsul B are o pantă de experiență de 80%. Literatura de specialitate [22] arată că pentru automobile panta curbei de experiență este de 88%, pentru aparate de televiziune 85%, pentru oțel de 80%, iar pentru semiconductori de 55%.

Relația stabilită între cost și experiență este esențială pentru demersul strategic și în aceste condiții, trebuie precizate anumite condiții de lucru:

- termenul de experiență se referă la volumul cumulat al producției de la origine, și nu la producția anuală; experiența crește chiar dacă producția anuală scade sau se menține la cantități constante;
- relația cost-experiență nu este singura motivație în demersul de reducere a costurilor; se pot reduce costurile și prin alte acțiuni punctuale;
- efectul experienței are influență asupra valorii adăugate, mai ales prin reducerea costurilor de producție, de distribuție, de administrație internă a întreprinderii;
- efectul de experiență este mai puternic în faza inițială a ciclului de viață a produsului, când acumularea cantitativă este mai evidentă;
- inflația poate masca efectele experienței.

O aplicare foarte mecanicistă a efectului de experiență poate conduce la deziluzii: fenomenul este real doar în anumite condiții, când trei politici distincte reușesc să-și impună consecințele:

- *efectul de specializare*: în timp întreprinderea și angajații își ameliorează performanțele prin asimilarea și aprofundarea cunoștințelor teoretice și perfecționarea îndemânărilor practice, repetării operațiilor, a optimizării procedurilor de lucru;
- *efectul producției de serie*: utilajele reprezintă investiții care sunt mai ușor de recuperat în condițiile unei producții mari. Deasemenea, costurile variabile se diminuează în cazul unor organizări corespunzătoare, specifice producției de serie mare sau masă;
- *efectul inovațiilor și a progresului tehnic*: cercetarea poate induce soluții de reducere a costurilor prin reproiectarea produsului, reconsiderarea tehnologiilor, reamenajarea spațiilor productive.

Limitele conceptului curbei de experiență sunt evidente în cazul în care:

- valoarea adăugată este redusă;
- produsul se află în faza de maturitate sau declin;

- inovațiile tehnice au o frecvență ridicată;
- consumatorii sunt insensibili la elasticitatea prețurilor;
- puterea publică modifică structura costurilor sau regulile de concurență.

7.3. Metoda PIMS, relația rentabilitate / strategie [9]

PIMS (Profit Impact of Market Strategy) în traducere liberă impactul strategiilor de marketing asupra profitului, reprezintă un program creat de Harvard Business School, de analiză a interdependențelor și relațiilor dintre performanțele obținute și strategiile derulate de întreprinderi. Începând din 1972 peste 3000 de DAS-uri au fost introduse în baza de date a SPI (Strategic Planning Institute) fundamentând și demonstrând teoretic și practic justetea demersurilor efectuate.

Pentru fiecare domeniu de analiză strategică, care reprezintă o unitate de analiză PIMS, întreprinderea va furniza o serie de informații:

- condițiile de piață specifice DAS-ului; circuitele de distribuție, rata de creștere etc.;
- poziția concurențială exprimată prin preț, calitate, nivelul de integrare pe verticală;
- performanța de rentabilitate (exprimat prin coeficientul rentabilității investițiilor ROI).

PIMS furnizează solicitanților date confidențiale despre situația sectorului industrial, a poziției pe care o ocupă întreprinderea prin prisma rezultatelor obținute și face anumite recomandări cu privire la strategiile derulate, propunând modificări ce se consideră a fi necesare de luat. În rezumat, orientările oferite de PIMS sunt prezentate în diagramele din fig. 7.2.

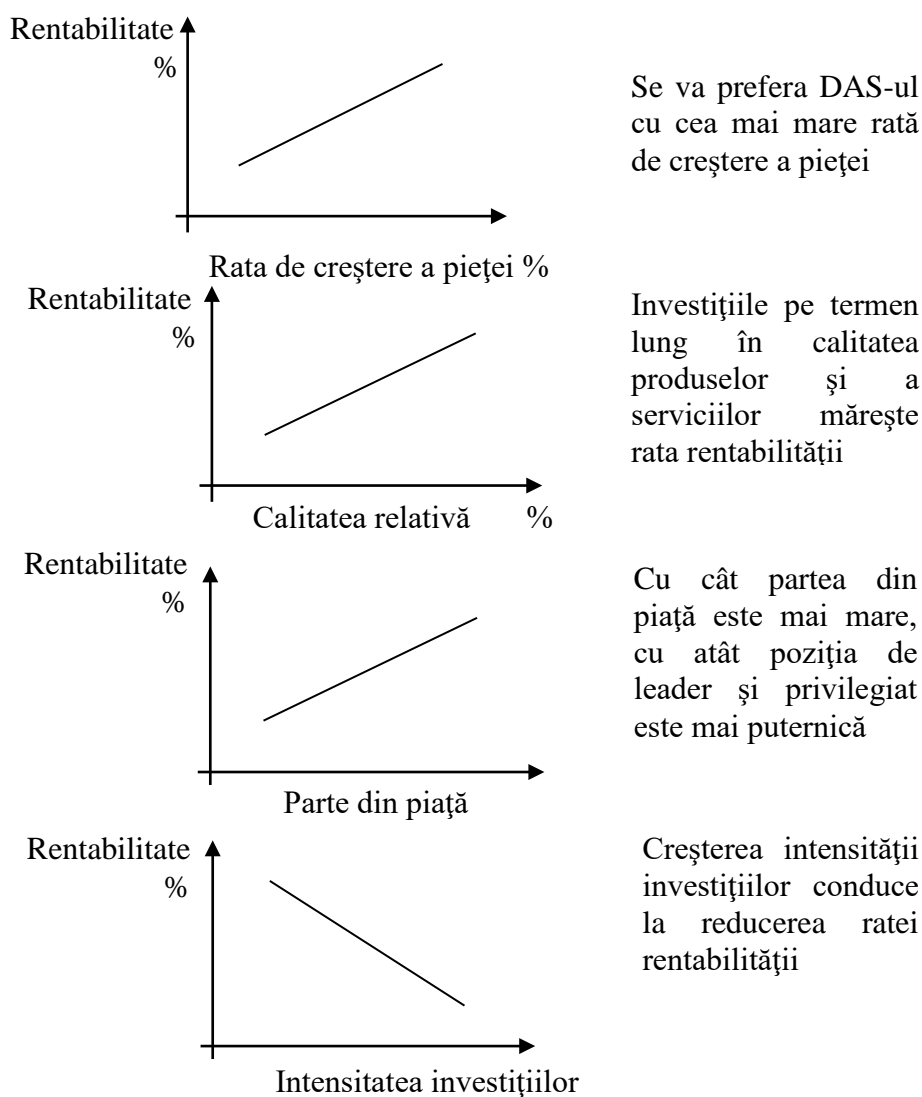


Fig. 7.2. Politici strategice în funcție de analiza PIMS [9]

Se observă că diferiți parametri rezultați din politicile strategice aplicate: rata de creștere a pieței, calitatea relativă, intensitatea investițiilor, partea din piață, au consecințe diferite și rezultate specifice în planul rentabilității.

Din reprezentări reiese clar că rentabilitatea unei firme (calculată prin eficiența brută a investițiilor) crește odată cu cota relativă de piață pe care o domină întreprinderea. S-a determinat [9] că o creștere a cotei de piață cu 10% aduce firmei o creștere de rentabilitate de aproximativ 5%. Dacă o întreprindere cu o cotă de piață de 10% are o rentabilitate de aproximativ 9%, întreprinderea cu 40% cotă de piață poate ajunge la o rentabilitate de 25%. Totuși, cota optimă de piață pentru o întreprindere se realizează la 50% cotă de piață, dacă se caută depășirea nivelului precizat, intensitatea investițiilor trebuie să crească foarte mult, iar rentabilitatea scade !.

Creșterea calității produselor conduce la creșterea prețurilor pe care clienții sunt de acord să le plătească pentru produsul achiziționat, dar totodată înseamnă și reducerea rebuturilor, scăderea cheltuielilor de service și postvânzare, toate reflectându-se în creșterea rentabilității.

CAPITOLUL VIII

INSTRUMENTE DE ANALIZĂ A PORTOFOLIULUI DE ACTIVITĂȚI

8.1. Considerații generale. Matricea generică [22]

Metodele prezentate în continuare au fost create pentru a permite analiza globală a ansamblului portofoliului de activități al întreprinderii, care în orice moment își desfășoară acțiuni strategice în mai multe DAS-uri și a căror reprezentare grafică, sintetică, este deosebit de relevantă și utilă. Portofoliul de activități cuprinde totalitatea acțiunilor cu caracter strategic care se află în evidența întreprinderii și cu ajutorul cărora se îndeplinesc politicile de realizare a obiectivelor stabilite.

Metodele prezentate raportează rezultatele în două dimensiuni, cele mai utilizate fiind pe de o parte atuurile întreprinderii, concluziile relevate de diagnosticul intern și atracția pieței pe de altă parte, fundamentată de sintezele din diagnosticul extern. Se construiește o matrice generică (fig. 8.1) bazată pe teoria vectorilor de creștere a lui Ansoff:

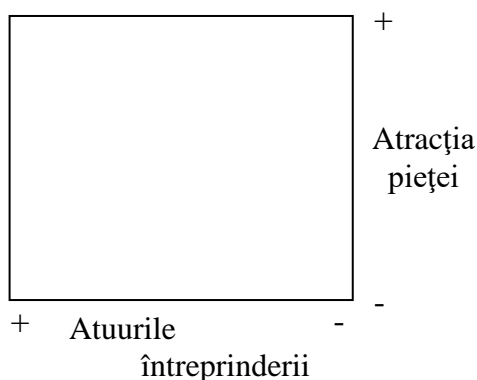


Fig. 8.1 Matricea generică de analiză a DAS-urilor [4]

Matricea generică prezintă o serie de avantaje nete care o face deosebit de utilă în analizele strategiilor:

- normativă și descriptivă; celor două dimensiuni de raportare li se atașează scări de comparație, astfel încât DAS-urile pot fi plasate în funcție de performanțele realizate;
- diferențiază DAS-urile întreprinderii; catalogarea fiind necesară pentru a clasifica DAS-urile și a le trata conform priorităților stabilite;
- utilizează date și informații specifice, altfel neglijate sau greu de obținut.

Există și critici la adresa metodelor bazate pe matrici generice:

- reprezentările sunt rigide și inflexibile;
- metodele nu evidențiază avantajele de care beneficiază organizația în condițiile utilizării sinergiei;
- au un caracter profund mecanic; algoritmul de lucru este prestabilit iar rezultatele obținute nu dau posibilitatea unor interpretări nuanțate;
- deseori se constată o lipsă de orizont strategic, soluțiile sunt greu identificabile.

Cele mai cunoscute metode de analiză a portofoliului de activități sunt rezumate tabelar (tab. 8.1) pentru fiecare specificându-se diferențierile caracteristice.

Tabelul 8.1. Matricile portofoliului de activități [22]			
Denumirea metodei	Atuurile întreprinderii	Atracția pieței	Precizia realizată
Matricea Boston Consulting Group (BCG)	Poziția pe piață	Rata de creștere	4 cazuri
Matricea Mc Kinsley	Forța competitivă	Atracția pieței pe termen mediu	9 cazuri
Matricea Arthur D. Little (ADL)	Poziția concurențială	Maturitatea meseriei	20 cazuri

8.2. Matricea Boston Consulting Group (BCG) [22]

Matricea BCG clasifică domeniile de activitate strategică ale întreprinderii în funcție de poziția rezultată din plasarea lor pe două direcții: partea de piață relativă (poziția pe piață) și rata de creștere a pieței (atracția sectorului).

A. Poziția pe piață, reprezintă vectorul de poziție concurențială a fiecărui DAS al întreprinderii; se calculează raportând partea de piață a DAS-ului la partea de piață medie a principalilor concurenți. Astfel, dacă audiența la programul de televiziune la o anumită oră este: PRO TV 32%, ANTENA 1 25%, TVR 1 11%, TVR 2 14%, Tele7abc 5%, PRIMA TV 3%, iar pentru alte posturi 4%, partea de piață relativă a PRO TV este $32 / (25+17+14) : 1/3 = 1,71$, parte calculată în raport cu cei mai importanți concurenți. Cota relativă de piață este preferată părții de piață raportată în valoare absolută pentru că delimitează mai precis poziția DAS-ului și nu depinde de structura pieței (atomizată sau concentrată). Pe axa absciselor, DAS-ul va fi situat pe o scară logaritmică de la 0,1 (DAS-ul are o parte de piață de 10% din piața medie a concurenților) la 10 (DAS-ul are o piață de 10 ori mai mare decât cea a concurenței).

Cota relativă din piață dă informații atât asupra structurii costurilor din DAS cât și a lichidităților degajate de activitățile prestate. DAS-ul cu o parte de piață mai mare poate avea avantaje rezultate din curba de experiență, și în general este specific producției de serie care presupune costuri de producție scăzute și deci câștiguri unitare mai mari. Aceste avantaje propulsează întreprinderea într-o poziție concurențială deosebit de favorabilă iar existența lichidităților reprezintă o consecință logică a situației respective.

B. Rata de creștere a pieței, reprezintă un indicator al atracției sectorului: cu cât valoarea ratei este mai ridicată, cu atât piața este mai atractivă, condiționând nivelul investițiilor și dezvoltarea intensității concurențiale. Deasemenea, cu cât rata de creștere a pieței este mai mare, cu atât crește și ciclul de exploatare al sectorului respectiv. Rata de creștere a pieței (RCP) poate fi calculată procentual cu formula:

$$RCP = \frac{\text{Vânzări}(t) - \text{Vânzări}(t-1)}{\text{Vânzări}(t)} \cdot 100\%$$

și este reprezentată pe verticala matricii BCG, având linia de origine 0% ușor deplasată spre bază creând astfel posibilitatea reprezentării corecte a DAS-ului cu un RPC cuprins între -10% și +30%. Menționăm că un RPC realist și avantajos este de aproximativ 12%.

Matricea BCG clasifică domeniile de activitate strategică în patru mari categorii, axele pentru limitele de categorii fiind 10% pentru rata de creștere și 1 pentru cota relativă de piață (fig. 8.2).

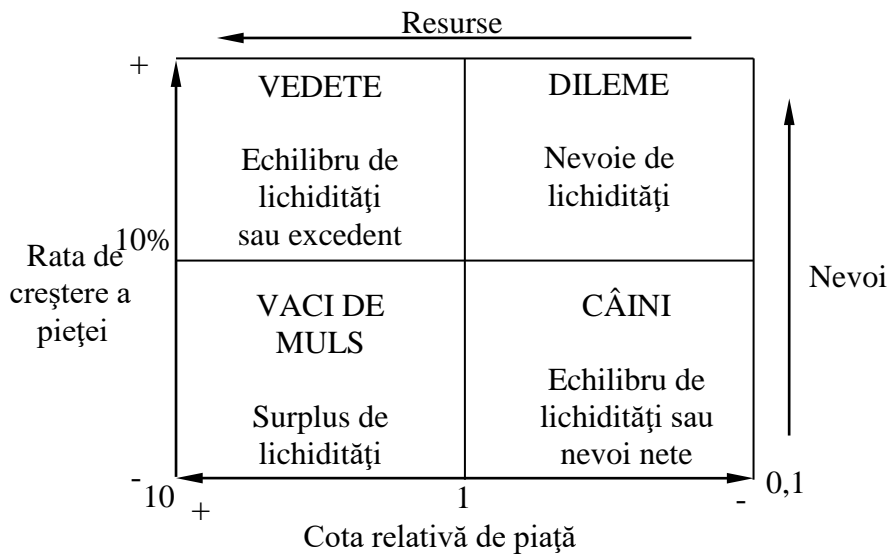


Fig. 8.2. Clasificarea DAS-urilor și finanțarea lor în matricea BCG [22]

VACILE DE MULS sunt domenii de activități strategice mature cu piață mare în care rata de creștere a pieței este redusă, însă nevoile de finanțare pentru producție sunt limitate, iar poziția de lider pe piață face ca acest domeniu să degaje importante lichidități, care pot susține dezvoltări de strategie pentru alte DAS-uri de perspectivă.

VEDETELE constituie domenii generatoare de surse financiare care permit finanțarea nevoilor proprii, datorate dorinței de creștere a pieței. Aceste DAS-uri, în principal noutăți tehnice, sunt echilibrate financiar sau degajă un exces de lichidități; ele constituie categoria dinamică a portofoliului de activități al întreprinderii care realizează o dezvoltare prin autofinanțare.

CÂINII (în anumite lucrări sunt denumite *PIETRE DE MOARĂ*) reprezintă domeniile de activitate strategică mai vechi și cu care întreprinderea nu reușește să se impună pe piață. Ele nu trebuie susținute financiar cu lichidități și chiar dacă nu pretind numeroase nevoi, nici nu aduc o contribuție semnificativă la dezvoltarea întreprinderii, pentru că, rareori, se mai câștigă profit de pe urma exploatării lor.

DILEMELE reprezintă domeniile de activitate strategică cu o puternică rată de creștere a pieței, dar de pe urma cărora întreprinderea nu realizează o poziție concurențială dominantă; ele au nevoie de finanțare pentru dezvoltare, au nevoie de lichidități pentru a fi transformate în vedete, în caz contrar, datorită dezinteresului și lipsei de susținere se pot transforma în câini.

În plan financiar, portofoliul de activități al întreprinderii trebuie să fie global echilibrat, domeniile de activități strategice situându-se de preferință într-o poziție complementară și deci este de preferat ca la un moment dat, întreprinderea să promoveze DAS-uri care se regăsesc în toate cadranele matricei. Se poate spune că „vacile” prin finanțare vor susține în dezvoltare „dilemele” pe care le transformă în „vedete” care, cu timpul, îmbătrânind devin „vacii” iar într-o altă perioadă de timp, în declin, se vor regăsi în poziția de „câini”. Pentru fiecare domeniu al matricei BCG sunt nominalizate strategii tipice care se aplică ținând cont de obiectivul propus și situația tehnică, financiară, culturală sau organizatorică a întreprinderii. Astfel:

- pentru „vacile de lapte” este indicată strategia de menținere și păstrării pieței relative fără investiții, mărindu-se rentabilitatea produsului prin reducerea costurilor și valorificarea experienței acumulate;

- pentru „vedete” sunt specifice strategiile de dezvoltare și investire pentru a face față nivelului de cereri solicitat de piață și pentru a câștiga sau menține poziția de lider;

- pentru „dileme” există două soluții: investiții pentru a le transforma în „vedete”; fără investiții, menținându-se piața de segmentare strategică pentru un tronson de piață ales;

- pentru „câini” strategia reprezintă o opțiune între dezafectare sau menținere a situației existente (când imaginea întreprinderii o impune);

Cu trecerea timpului și în funcție de politicile aplicate DAS-urile își pot schimba locul în matrice. În general un DAS debutează ca “dilemă” devine “vedeta” apoi “vacă de muls”, ca la sfârșitul ciclului să devină un leș, o “piatră de moară”. Acest ciclu trebuie urmărit în dinamica sa pentru fiecare DAS, iar dacă traiectoria pe care se înscrie DAS-ul nu este corespunzătoare cu previziunile făcute trebuie luate măsuri corective. Există o serie de greșeli tipice [3] pe care strategii trebuie să le evite:

- “vacile de muls” nu trebuie secătuite de resurse, ele trebuie menținute performante cu consumuri de resurse adecvate;
- “câinii” nu trebuie susținuți la nesfârșit pentru a spera în rentabilizarea lor;
- firma trebuie să aibă în portofoliu “dileme” care reprezintă posibile viitoare “vedete”.

Să presupunem că o întreprindere de produse cosmetice își concentrează afacerile pe cinci produse nominalizate prin DAS-uri DAS1-DAS5, a căror caracteristici specifice matricii BCG sunt (tab. 8.2):

Tabelul 8.2 Centralizator de caracteristici pentru DAS-uri			
DAS	Cota relativă de piață	Rata de creștere	% cifra de afaceri
DAS 1	4	0%	30%
DAS 2	8	25%	15%
DAS 3	4	15%	20%
DAS 4	0,25	-5%	10%
DAS 5	1	-8%	25%

Reprezentarea în matricea BCG a domeniilor de activitate strategică pentru întreprinderea de cosmetice este sintetizată în fig.8.3.

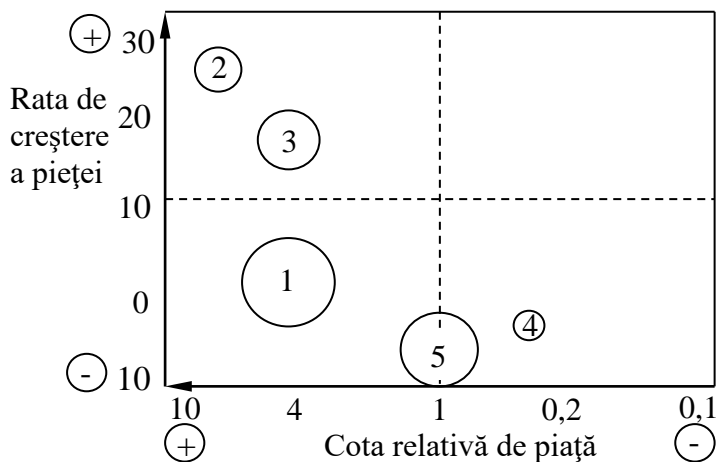


Fig. 8.3 Reprezentarea DAS-urilor pentru fabrica de cosmetice

Întreprinderea de produse cosmetice are un portofoliu de activități strategice destul de echilibrat: în poziție de “vedete” sunt două DAS-uri 2 și 3 care reprezintă 35% din cifra de afaceri a firmei, cu părți de piață semnificative și cu rate de creștere foarte promițătoare, care își pot asigura o autofinanțare suficientă pentru dezvoltare. DAS 1 reprezintă un produs deja matur cu o piață relativă ridicată, dar cu o rată de creștere nulă, iar lichiditățile degajate pot fi direcționate spre alte DAS-uri. DAS-urile 4 și 5 reprezintă problemele firmei: ele probabil nu mai realizează profit și trebuie analizată oportunitatea menținerii lor în portofoliul de activități. Firma mai are o problemă majoră: lipsa DAS-urilor “dilemă” acele activități strategice care susținute de rata de creștere a pieței ridicate, dar ajustate financiar pentru a le mări cota de piață, ar putea deveni în viitor “vedete”. Se impune găsirea unor DAS-uri care pe viitor să materializeze acest deziderat.

Matricea BCG prezintă o serie de avantaje, dintre care, cele mai importante sunt:

- realizează o integrare excelentă a opțiunilor strategice cu cele financiare, fiecărei categorii de situații fiindu-i specificată politica financiară;

- realizează o vizualizare sintetică și permite reprezentarea simultană a tuturor domeniilor de activitate strategică dezvoltate de întreprindere;
- are un pronunțat caracter practic, punând la dispoziția analiștilor o grilă relevantă pentru demersul realizat.

Există și critici severe legate de matricea BCG:

- reduce problemele strategice la două dimensiuni reprezentate de indicatori cantitativi;
- metoda, din păcate, este utilizată deseori pentru legitimarea deciziilor deja luate;
- metoda ignoră unele elemente esențiale ale economiei de piață: prețul, calitatea, inovația;
- condițiile macroeconomice fac ca, uneori, concluziile și recomandările matricei BCG să nu fie cele mai adecvate.

8.3. Matricea Mc Kinsey [22]

Matricea a fost elaborată de firma de consultanță Mc Kinsley la comanda concernului General Motors și este un instrument de analiză multicriterială care conduce la o reprezentare în două direcții: atracția pieței pe termen mediu (diagnostic extern) și forța competitivă sau poziția concurențială (diagnostic intern).

Demersul specific metodei cuprinde următoarele etape:

1. Definirea criteriilor de evaluare a atracției pieței și a poziției concurențiale.
2. Clasificarea criteriilor prin acordarea unor ponderi de importanță; totalul ponderilor acordate criteriilor definite pentru fiecare direcție de reprezentare trebuie să fie egal cu 1.
3. Evaluarea fiecărui domeniu de activitate strategică a întreprinderii în raport de criteriile stabilite pe o scară de la 1 (atracție redusă respectiv forță slabă) la 5 (atracție mare respectiv forță puternică).
4. Calculul valorii ponderate totale pentru atracția pieței și pentru forța competitivă, valori specifice pentru fiecare domeniu de activitate strategică.
5. Localizarea pe grila Mc Kinsey a fiecărui DAS analizat; în reprezentarea la scară se va schematiza prin mărimea suprafeței cercului procentajul din cifra de afaceri, iar prin suprafața albă din cerc mărimea părții de piață.
6. Analiza rezultatelor în funcție de poziția fiecărui domeniu de activitate strategică în matricea Mc Kinsley.

Dintre factorii-cheie care definesc forța competitivă (poziția concurențială) în tabelul 8.3 sunt nominalizați unii dintre cei mai importanți, deasemenea sunt specificate ponderile criteriilor, iar pentru un DAS ipotetic au fost efectuate determinările necesare:

Tabelul 8.3. Forța competitivă			
Factori cheie	Ponderea	Punctaj	Scor
1. Mărimea pieței	0,1	2	0,2
2. Rata de creștere	0,1	4	0,4
3. Calitatea produselor	0,2	3	0,6
4. Gama produselor	0,02	2	0,04
5. Imaginea de marcă	0,15	3	0,45
6. Prețul produsului	0,2	5	1
7. Calitatea personalului	0,05	4	0,2
8. Cercetare dezvoltare	0,03	2	0,06
9. Productivitate	0,1	3	0,3
10. Tehnologie	0,05	2	0,1
Valoarea forței competitive			3,35

Pentru stabilirea nivelului de atracție a pieței se pot utiliza criteriile din tabelul 8.4 cărora le-au fost determinate punctajele și ponderile tot pentru un DAS ipotetic:

Tabelul 8.4 Nivelul de atracție			
Criterii	Pondere	Punctaj	Scor
1. Talia pieței	0,1	2	0,2
2. Rata de creștere	0,2	4	0,8
3. Rentabilitatea sectorului	0,1	3	0,3
4. Solvabilitatea clienților	0,15	2	0,3
5. Structura competițională	0,1	3	0,3
6. Presiuni ecologice	0,05	3	0,15
7. Constrângeri legale	0,05	4	0,2
8. Climat social	0,05	2	0,1
9. Inflația	0,1	3	0,3
10. Stabilitate politică	0,05	3	0,15
Valoarea nivelului de atracție a pieței			3,1

Metoda nu precizează numărul factorilor (a criteriilor) care trebuie luați în considerare, însă:

- cu cât numărul criteriilor este mai mare cu atât se lărgeste aria analizei; se ia în considerare un mediu intern și extern mai real, mai complex;

- cu cât numărul criteriilor este mai redus, importanța acestora este mai mare și, deci analiza strategică va fi direcționată doar de respectivele criterii.

Analistul va trebui să găsească un echilibru între cele două situații, astfel încât rezultatele obținute să reflecte starea reală din punctul de vedere al obiectivelor urmărite, dar să nu risipească eforturile depuse prin investigații inutile. Consultarea personalului firmei și a specialiștilor externi în privința definirii criteriilor, ponderilor și evaluărilor conduce la creșterea acurateței analizei.

Axele matricii Mc Kinsey delimitează trei nivele: slab, mijlociu și puternic atât pentru forța competitivă cât și pentru atracția pieței, obținând astfel nouă cazuri în care pot fi încadrate domeniile strategice analizate. Se observă că distanța dintre cele trei nivele nu sunt egale; există o serie de lucrări de specialitate care uniformizează mărimea spațiilor pentru cele nouă cazuri dar care nu reflectă corect situația reală, zona cu domenii de afaceri strategice neinteresante fiind redusă simțitor.

Cele nouă domenii (fig. 8.4) pot fi grupate în trei mari zone: A, B, C.

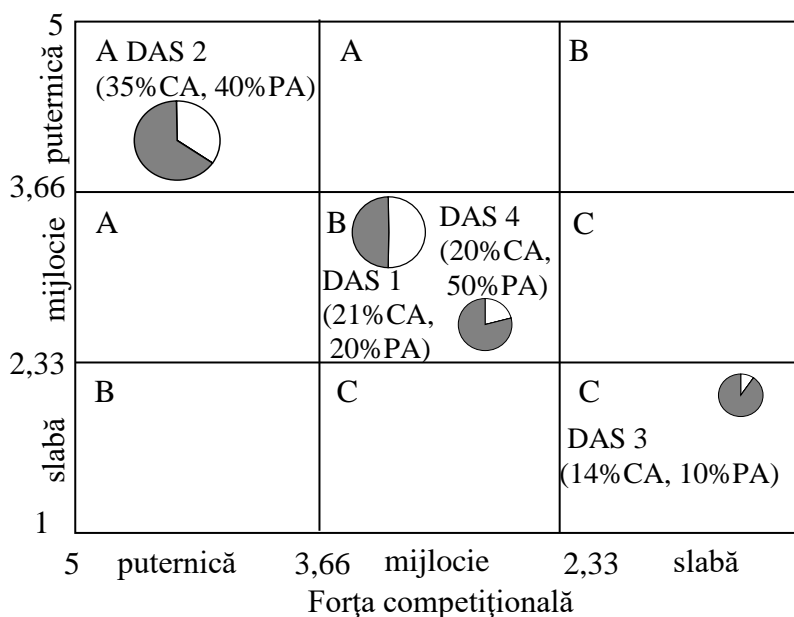


Fig. 8.4 Strategiile generice în matricea Mc Kinsey

Zonele A au domenii de afaceri interesante, convenabil de investit;

Zonele B conțin domenii de afaceri mediu interesante, care după o selectare prealabilă trebuie fructificate;

Zonele C au domenii de afaceri puțin interesante, cu strategii de valorificare, limitare sau abandon.

Avantajul esențial al matricei Mc Kinsey rezidă din demersul efectuat, un proces de analiză fină impus de necesitatea culegerii datelor, de interpretarea lor, precum și de sugestiva prezentare grafică a rezultatelor. Un alt avantaj îl reprezintă faptul că matricea ia în considerare pe lângă factorii cantitativi și o serie de factori calitativi importanți pentru definirea celor două dimensiuni ale matricei.

Strategia adoptată de firmă în funcție de DAS-ul analizat (tabelul 8.5), este specifică zonelor susmenționate, cu nuanțări în funcție de performanțele definatorii ale DAS-urilor.

A Dezvoltare Protejarea pieței	A Dezvoltare selectivă Investiții de dezvoltare	B Selecționare Dezvoltare selectivă
Investiții de creștere Menținerea poziției de lider	Creștere selectivă Întărirea atuurilor	Investiții pentru dezvoltarea atuurilor Specializări Retragere selectivă Nișe și competențe Alianțe
A Dezvoltare selectivă	B Selecționare Obținerea de beneficii	C Retragere selectivă Extindere anulată
Menținerea poziției concurențiale Evitarea investițiilor importante	Limitare investiții Concentrarea asupra segmentului cu risc scăzut	Limitare investiții Nișe cu risc scăzut
B Rentabilizare Protejare și reorientare	C Retragere selectivă Obținerea de beneficii	C Retragere
Valorificarea pozițiilor câștigate Fără investiții	Retragere progresivă Actualizarea gamei de produse Abandonarea afacerilor puțin rentabile. Reducerea costurilor fixe	Retragerea investițiilor la timp Cesionare Vânzări la prețul cel mai bun

8.4. Matricea Arthur D. Little (ADL) [22]

Metoda a fost elaborată și dezvoltată de cabinetul de consultanță Arthur D. Little care propune o matrice de analiză a portofoliului de activități conform unei reprezentări în două dimensiuni: poziția concurențială (atuurile întreprinderii) și maturitatea industriei (atracția sectorului).

Poziția concurențială se apreciază pe baza atuurilor întreprinderii identificați printre factorii-cheie ce definesc domeniul de activitate strategică. H. De Bodinat [3] pornind de la o analiză generală a procesului productiv, foarte sugestivă, identifică trei sectoare în care se pot obține avantaje concurențiale și stabilește următoarele categorii de factori de apreciere, pentru fiecare sector:

- A. Factori de aprovizionare:
- integrarea în amont;
 - contracte privilegiate pe termen lung;

- posibilități de împrumut (plata la 30-45 zile poate fi considerată un împrumut!);
 - costul împrumuturilor.
- B. Factori de producție:
- capacitatea și flexibilitatea întreprinderii;
 - productivitatea, nivelul de costuri;
 - tehnologiile exclusive;
 - amplasarea geografică;
 - calitatea managementului.
- C. Factori de comercializare:
- imaginea de marcă;
 - calitatea și dimensiunea rețelei de desfacere;
 - valoarea produsului;
 - gama de produse;
 - condițiile de comercializare.

Utilizând factorii nominalizați se realizează omogenitatea și reprezentativitatea necesară demersului, se efectuează o analiză corespunzătoare în interiorul organizației și identificând avantajele și dezavantajele întreprinderii se poate determina poziția concurențială a firmei precum și posibilitățile de manevră strategică.

Nominalizând factorii ce definesc poziția concurențială și apoi evaluând rezultatele reale ale întreprinderii pe o scară de la 1 la 5 se poate determina poziția firmei într-una din următoarele categorii: dominantă, puternică, favorabilă, defavorabilă și marginală. În tabelul 8.6 sunt prezentate caracteristicile definitorii ale fiecărei poziții concurențiale.

Tabelul 8.6 Caracteristicile poziției concurențiale în metoda ADL	
Poziția concurențială	Caracteristici
DOMINANTĂ	<ul style="list-style-type: none"> - Este capabilă de a controla comportamentul concurenților (performanță și strategie). - Dispune de multe opțiuni strategice independente de concurență
PUTERNICĂ	<ul style="list-style-type: none"> - Este capabilă să-și realizeze politica aleasă fără a fi pusă în pericol pe termen lung.
FAVORABILĂ	<ul style="list-style-type: none"> - Dispune de atuuri pentru a conduce anumite strategii - Șanse foarte mari pentru a-și menține poziția pe termen lung
DEFAVORABILĂ	<ul style="list-style-type: none"> - Performanțe satisfăcătoare care justifică continuarea activității - Există, pentru că este tolerată de concurență. - Șanse medii de a-și menține poziția pe termen lung.
MARGINALĂ	<ul style="list-style-type: none"> - Are posibilități de a-și ameliora poziția. - Are atuuri pentru o poziție mai bună, dar prezintă slăbiciuni majore. - Poate trăi pe termen scurt, dar poziția trebuie ameliorată pentru a avea șanse de supraviețuire pe termen mediu

Atracția sectorului este un indicator sintetic care permite aprecierea maturității industriei, prin transpunerea conceptului de ciclu de viață al produsului la nivel de sector industrial, considerând că în timp, și un sector poate parcurge patru faze: debut, creștere, maturitate și îmbătrânire, fiecare fază fiind caracterizată printr-un comportament și o valoare specifică a indicatorilor relevanți, prezentați sintetic în tabelul 8.7.

Tabelul 8.7 Indicatorii atracției sectoriale				
Indicatori	Debut	Creștere	Maturitate	Îmbătrânire
Rata de creștere	Mult mai rapidă ca PIB	Mai rapidă ca PIB	Egală / inferioară PIB	Nulă sau în declin
Potențial de creștere	Nesatisfăcător Relativ necunoscut	În parte nesatisfăcător Relativ cunoscut	Satisfăcător În ansamblu cunoscut	Satisfăcător Bine cunoscut
Gama de produse	Îngustă; Varietate mică	Largă Proliferare	Largă Raționalizare	Îngustă (produs de bază) Largă (dacă sectorul explodează)
Numărul de concurenți	Fără regulă generală Deseori în creștere	Maxim	Stabil În scădere	Minim
Distribuția segmentelor de piață	Fără reguli generale Deseori foarte fragmentate	Concentrare progresivă	Stabilă	Concentrată Foarte fragmentată
Stabilitatea segmentelor de piață	Instabilă	Progresiv stabilă	Aproape stabilă	Foarte stabilă
Stabilitatea clientelei	Instabilă	Progresiv stabilă	Stabilă	Foarte stabilă
Facilități de intrare în sector	Ușoare	Dificile	Foarte dificile	Puțin atrăgătoare
Tehnologia	Evoluție rapidă Tehnologie mai puțin cunoscută	Schimbătoare	Cunoscută Acces ușor	Cunoscută Acces ușor

Matricea 4 x 5 specifică metodei ADL (fig. 8.5) rezultă din combinarea celor cinci poziții concurențiale cu cele patru nivele de atracție a sectorului sugerând politici bine definite pentru fiecare poziție în parte. Pentru zonele extreme: stânga sus și dreapta jos rețeta strategică este destul de clară, iar pentru celelalte poziții se impune adoptarea unei soluții dintr-o multitudine de oferte, concretizate prin politici nuanțate.

Reprezentarea grafică prezintă o serie de avantaje, demne de a fi remarcate:

1. Matricea ADL permite precizarea strategiilor generice (fig. 8.5) asociate fiecărei situații, distingându-se patru politici majore: dezvoltarea naturală, dezvoltarea selectivă, reorientarea și abandonul.

	DEBUT	CREȘTERE	MATURI- TATE	ÎMBĂTRÂ- NIRE
DOMINANT	DEZVOLTARE NATURALĂ			
PUTERNIC				
FAVORABIL	REORIENTARE			
DEFAVORA- BIL				ABANDON
MARGINAL				

Fig. 8.5. Strategiile generice în matrice ADL [22]

2. Matricea ADL facilitează stabilirea unei legături directe între conținutul strategiei și situația financiară a firmei (fig. 8.6), identificând patru cazuri tipice pentru conținutul deciziei strategice în funcție de echilibrul financiar.

	Lansare	Creștere	Maturitate	Îmbătrânire		
Dominant	I Rentabilitate mare + Nevoi mari pentru investiții AUTOFINANȚARE		III Rentabilitate mare + Nevoi scăzute pentru investiții EXCEDENT DE LICHIDITĂȚI		+	-
Puternic	II Rentabilitate scăzută + Nevoi mari pentru investiții DEFICIT DE LICHIDITĂȚI		IV Rentabilitate scăzută + Nevoi scăzute pentru investiții AUTOFINANȚARE			
Favorabil					-	+
Defavorabil						
Marginal						
	+		Nevoi financiare			
	+		Risc sectorial			-

Fig. 8.6. Relația demers strategic / situația financiară în matricea ADL [22]

DAS-urile din cadranul I reprezintă afacerile favorabile pentru întreprindere cu o rentabilitate ridicată și risc concurențial scăzut mai ales datorită poziției dominante și a perioadei de debut a activității în sector. Afacerile au mari nevoi financiare care nu totdeauna se pot obține prin autofinanțare.

DAS-urile din cadranul II se confruntă cu riscuri concurențiale sectoriale mari, au rentabilitate scăzută și necesită investiții importante.

DAS-urile din cadranul III degajă un excedent de lichidități datorită poziției dominante a întreprinderii și a perioadei în care se găsește sectorul industrial. Nevoile financiare sunt reduse, riscul sectorial și concurențial deasemenea reduse.

Majoritatea DAS-urilor din cadranul IV vor fi reorientate sau abandonate, nu mai au o rentabilitate satisfăcătoare și se confruntă cu un risc concurențial ridicat datorită poziției marginale pe care o ocupă întreprinderea în sectorul respectiv.

3. Matricea ADL realizează o imagine sintetică și foarte sugestivă asupra portofoliului de activități a întreprinderii. În figurile următoare sunt prezentate și apoi analizate câteva cazuri concrete asupra modului în care matricea ADL reușește să direcționeze politicile strategice ale întreprinderii.

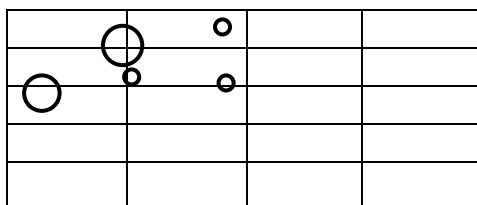


Fig. 8.7. Portofoliu tânăr și competitiv

A. În fig. 8.7 sunt prezentate rezultatele grafice a unei analize ADL. Întreprinderea are un portofoliu tânăr și competitiv care se caracterizează prin activități în creștere cu o excelentă rentabilitate ca urmare a unei poziții concurențiale favorabile în domeniu. Se impune dezvoltarea unor strategii de autofinanțare pentru că produsele „coapte” lipsesc.

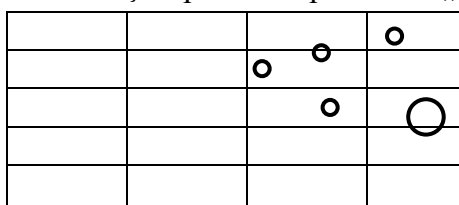


Fig. 8.8. Portofoliu copt și competitiv

B. În fig. 8.8, rezultatele arată că întreprinderea are un portofoliul “copt” și competitiv ce degajă o mare rentabilitate, are excedent de lichidități, dar nu are perspective de creștere.

Riscul concurențial este redus, la fel și riscul sectorial ca urmare a fazei de maturitate sau îmbătrânire în care se află sectorul industrial.

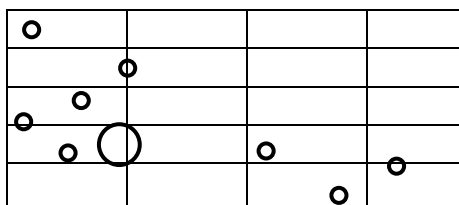


Fig. 8.9. Portofoliu complex, cu DAS-uri delicate

C. În fig.8.9, întreprinderea este în posesia unui portofoliu ce conține mai multe domenii de activități strategice, din care cele din sectorul IV sunt în situații delicate, și care necesită o analiză de detaliu în ideea stabilirii oportunității de retragere din activitate; alte DAS-uri localizate în sectorul II trebuie transferate în altă poziție mai favorabilă, ceea ce ar conduce la creșterea rentabilității, politică realizabilă dacă este susținută financiar prin investiții.

CAPITOLUL IX

STRATEGII DE SPECIALIZARE

9.1. Principalele orientări strategice

În general, conducătorii caută să găsească metodele și căile cele mai adecvate de a obține un ecart strategic pozitiv, dorind să dezvolte firma sau doar rezultatele acesteia. În literatura de specialitate [22] sunt prezentate o serie de orientări strategice care cuprind o paletă largă de politici de la specializarea locală până la internaționalizarea activităților. Totodată trebuie să specificăm că, în anumite perioade de timp, ecartul poate fi negativ iar opțiunile strategice dezvoltate în perioada respectivă au alt conținut, fiind direcționate spre eliminarea turburențelor sau chiar abandonarea activităților.

Orientările strategice (fig. 9.1) sunt determinate și de opțiunea conducătorului:

- opțiune pentru activitate unică: strategia de specializare;
- opțiune pentru activități multiple: diversificarea sau integrare pe verticală.

Deasemenea, strategiile, pot primi caracterul unei internaționalizări, când se dorește dezvoltarea afacerii în alte țări.

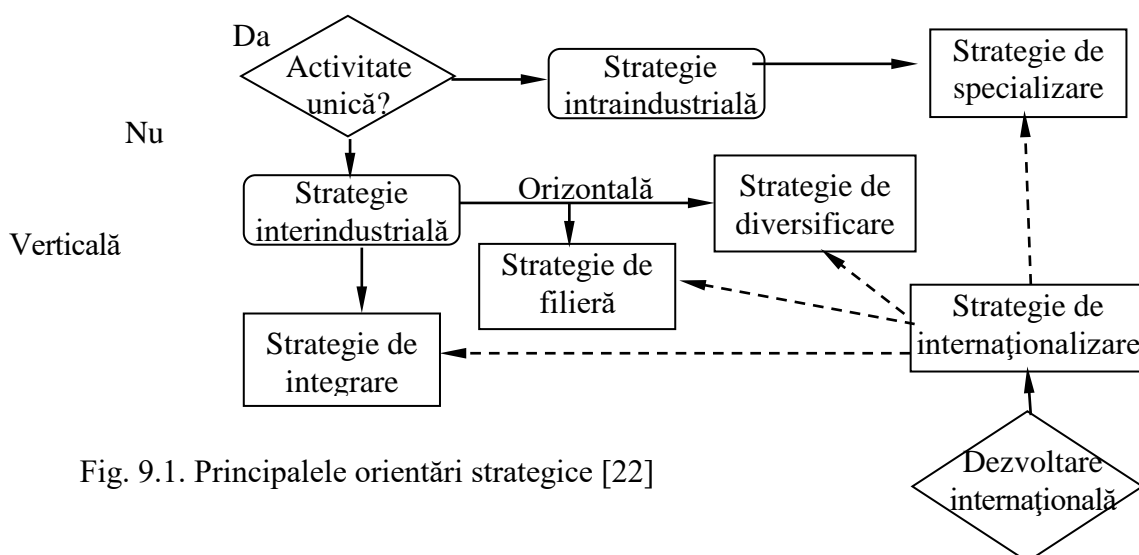


Fig. 9.1. Principalele orientări strategice [22]

9.2. Strategia de specializare [22]

Specializarea a fost definită de Ricardo [25] ca un demers și o condiție majoră a succesului economic. Ea reprezintă o orientare simplă, concretă și constă în concentrarea forțelor și eforturilor productive ale firmei pentru realizare a unui tip de produs. Deseori, specializarea reprezintă singura șansă oferită micilor întreprinderi care-și asigură succesul cu ajutorul unui avantaj concurențial în materie de costuri, sau a diferențierii atributelor produsului și a serviciilor oferite.

După M. Porter [32], pentru un domeniu de afaceri strategice, sunt posibile trei categorii de strategii de specializare (tab.9.1), fiecare excluzându-le pe celelalte două. Deci, o cale mediană promovată de întreprindere, un melaj al strategiilor, nu conduce la rezultate semnificative, Porter le-a denumit *strategii generice* iar la baza clasificării sunt luate în considerare două caracteristici determinate: ținta strategiei care poate fi un segment particular sau tot sectorul și avantajul strategic pe care-l realizează politica dezvoltată.

Tabel 9.1. Strategii generice de specializare		
Ținta strategică	Avantajul strategic	
	Caracterul unic al produsului	Costuri reduse
Tot sectorul	Diferențiere	Dominare la nivel de costuri
Un segment particular	Centralizare / focalizare	

9.2.1. Strategia de dominare globală la nivel de costuri

O metodă excelentă de a domina piața este de a produce la un cost inferior comparativ cu costul concurenței. Pentru aceasta este necesar ca întreprinderea să dispună de o piață mare, stabilă, să fie organizată corespunzător și eficient, să beneficieze de avantajele experienței în domeniu, să promoveze o politică în care costurile productive și ale logisticii să fie permanent analizate și optimizate, opțiunile de aprovizionare să fie orientate spre utilizarea materialelor adecvate și în special trebuie menținută o preocupare permanentă pentru creșterea productivității muncii. Strategia de dominare prin costuri nu este lipsită de riscuri: este suficientă o revoluție tehnologică care să propulseze concurența în poziții favorabile anihilând toate avantajele rezultate din experiența acumulată și măsurile economice adoptate.

Stăpânirea costurilor sau legitima dorință de a scădea costurile, sunt preocupări și acțiuni identificate în comportamentul și politica pe termen scurt a tuturor întreprinderilor, dar acestea nu trebuie confundate cu strategia de dominare prin costuri care abordează problema ca o orientare concurențială pe termen lung. Un tabel comparativ (tab. 9.2) scoate în evidență diferențele majore dintre cele două acțiuni:

Tabel 9.2 Diferențieri între strategii și acțiuni	
Strategia de dominație globală prin cost	Acțiuni de reducere a costului
O realizează doar anumite întreprinderi	O realizează toate întreprinderile
Strategie generică	Acțiune punctuală
Caută permanent reducerea costurilor	Acțiunea se realizează mai ales în perioadele de criză
Scăderile de costuri au consecințe asupra prețului de vânzare	Scăderea costurilor permite reconstituirea profitului

Caracteristicile principale ale strategiei de dominare globală prin costuri se pot rezuma astfel:

- necesitatea susținerii unor cercetări permanente în scopul reducerii costurilor de orice tip;
- realizarea unor importante investiții, pentru asigurarea producției de masă;
- optimizarea și simplificarea procesului de fabricație;
- promovarea efectului experienței acumulate și a producției de serie;
- sistem informatic și de comunicare corespunzător;
- dezvoltarea piețelor și asigurarea unei distribuții adecvate;
- internaționalizare, atât la nivel de comercializare cât și la nivel de producție.

Implicațiile organizatorice ale strategiei de dominare prin costuri:

- definirea clară a atribuțiilor și responsabilităților;

- asigurarea unui sistem de conducere pe bază de obiective;
- stabilirea unor obiective cantitative corect dimensionate, realiste;
- dezvoltarea unui sistem de control al gestiunii orientat spre prosperitatea firmei prin costuri reduse;
- analiza valorii produselor și auditul costurilor.

Cercul virtual al dominației globale prin cost (fig. 9.2) evidențiază principalele etape și activități care concură succesiv la reducerea permanentă a costurilor: controlul costurilor favorizează un cost de fabricație redus, premisă pentru a reduce prețurile de vânzare asigurând astfel o piață mai mare, eventual chiar o internaționalizare a afacerii, creând premisele unei producții de serie mare care impune o politică de investiții în utilaje cu productivitate ridicată, factor determinant în reducerea costurilor ș.a.m.d.

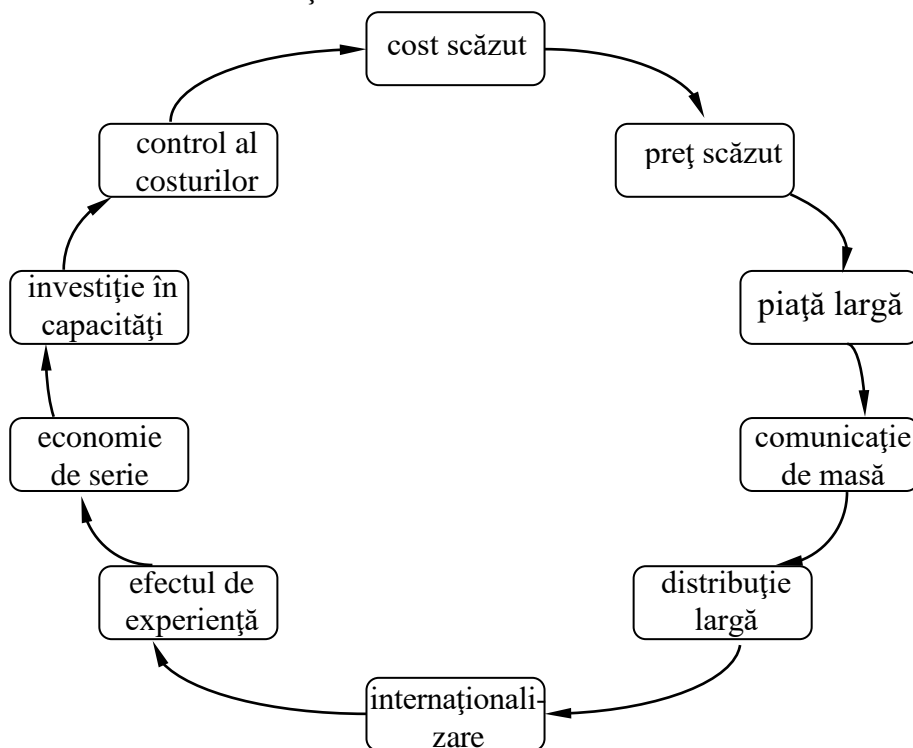


Fig. 9.2. Cercul virtual al dominației prin costuri [22]

Dintre riscurile care amenință buna implementare și exploatare a strategiei de dominație globale prin cost menționăm:

- saturarea pieței; mai ales datorită faptului că produsul se află în perioada de declin și o modernizare a sa se impune ca o politică de urgență;
- îmbătrânirea tehnică a utilajelor productive; tehnologiile vechi sunt în general, energofage și nu asigură nivelul calitativ necesar, rezultând multe rebuturi;
- pierderea avantajului concurențial datorită progresului tehnic realizat de ceilalți competitori;
- noii veniți din țările cu mâna de lucru ieftină;
- riscul pierderii capacității de inovație tehnologică în detrimentul dominației costului;
- scăderea puterii de negociere cu distribuitorii.

9.2.2. Strategia de diferențiere

Strategia de diferențiere constă în realizarea unei deosebiri “distincte” la produsul sau serviciul oferit de firmă, în scopul de a crea “ceva” care se percepe ca unic la nivel de sector industrial sau piață. Prin acest demers, întreprinderea reușește să creeze un monopol al produsului, cantonându-se într-o poziție concurențială avantajoasă datorită faptului că imaginea, concepția, funcțiunea și serviciile pe care le realizează produsul nu se regăsesc în oferta unui concurent.

Clienții se vor permanentiza, iar partea din piață nu foarte mare, dar constantă, va fi menținută ferm. Toată problema strategiei de diferențiere constă în a menține clientela chiar în condițiile diferenței de preț solicitată pentru distincția oferită, pentru că diferențierea conduce la o valoare suplimentară pentru cumpărător, o valoare funcțională sau psihologică care-l determină pe client să accepte și să plătească un preț mai mare față de prețul produselor realizate de alte întreprinderi din același sector.

Strategia de diferențiere debutează cu o analiză internă de detaliu, care pe baza unor argumente evidente, conduce la stabilirea categoriilor de diferențieri pe care întreprinderea le poate susține tehnic, economic și social.

Cele mai cunoscute domenii de diferențiere sunt:

- fiabilitatea produsului;
- serviciile oferite (înainte de cumpărare, în timpul garanției, post garanție);
- estetica produsului;
- circuitul de distribuție;
- mod de vânzare;
- marca;
- ambalajul, condiționarea produsului;
- inovațiile tehnologice conținute în produsul executat;
- calitatea produselor și a serviciilor;
- igiena produsului.

Reușita strategiei de diferențiere poate fi garantată doar dacă se echilibrează suplimentul de preț solicitat cu factorul de unicitate conținut de produs sau serviciu (fig. 9.3) deci cu percepția la client a valorii care este dispus să o suporte pentru diferențierile produsului.

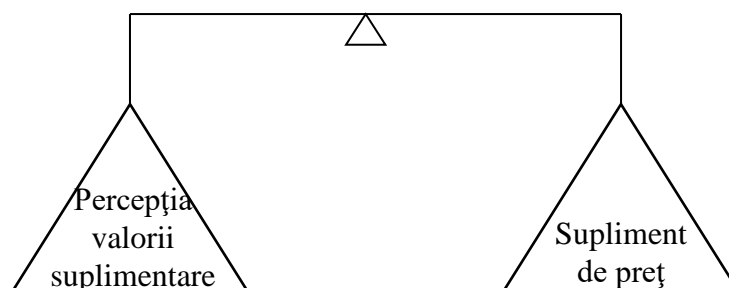


Fig. 9.3. Echilibrul în strategia de diferențiere

Dacă întreprinderea dezvoltă o politică strategică de diferențiere, o procedură foarte costisitoare, iar valoarea nu este percepută corespunzător de client, se vor înregistra pierderi; dacă costurile suplimentare sunt acceptate pentru că diferențierea reprezintă un avantaj pentru client, întreprinderea va câștiga. În aceste condiții în faza de analiză marketing, trebuie să acceptăm un comportament al clientului de maniera:

- a) Clientul compară produsul și funcțiunea suplimentară cu produsul etalon;
- b) Politică de diferențiere reușește într-o manieră durabilă:
 - b₁. dacă clientul recunoaște și acceptă valoarea suplimentară pe care o realizează produsul;
 - b₂. dacă întreprinderea realizează diferențierea față de produsele concurenței și concomitent printr-o politică de reducere a costurilor, oferă la același preț produsele către clienți, ei devenind posesorii unui produs mai bun cu prețul nemodificat.

În strategia prezentată pot exista situații cu totul nefavorabile pentru întreprindere: când clientul nu este interesat de factorul de diferențiere și nu acceptă să plătească în plus, sau când, concurența reușește să-și amelioreze oferta de preț astfel că diferențierea devine greu suportabilă.

Dintre caracteristicile definitorii ale strategiei de diferențiere evidențiem:

- necesită intuiție și creativitate; trebuie prevăzut ce merge pe piață, iar imaginația să materializeze nevoia socială;

- solicită capacitate de inovare; diferențierea constă dintr-o noutate de care poate beneficia organizația care dispune de inovatori;
- presupune existența unei disponibilități comerciale deosebite;
- trebuie creat un circuit de distribuție asociativ și cooperativ;
- trebuie susținută de o imagine de marcă.

Implicațiile organizatorice pe care le impune strategia de diferențiere:

- necesită coordonări permanente între activitățile de cercetare-dezvoltare și marketing;
- crearea unei capacități de a imagina și realiza componentele de diferențiere;
- construirea unei structuri suplă în achiziție – producție – desfacere;
- animare (coordonare) orientată spre obiective calitative.

Riscurile strategiei de diferențiere:

- incapacitatea de a limita costurile diferențierii; dacă costurile diferențierii depășesc valoarea suplimentară percepută de clienți, politica eșuează;
- imitarea diferențierii de către concurenți cu costuri scăzute; diferențierile ușor de copiat, neprotejate prin brevete vor fi repede asimilate și de concurență;
- banalizarea factorului de diferențiere;
- pierderea interesului față de diferențiere la nivel de consumatori; gusturile și doleanțele clienților sunt schimbătoare iar strategia de diferențiere impune o politică pe termen lung în consens cu schimbările.

9.2.3. Strategia de concentrare a activităților

În strategia de concentrare, întreprinderea “atacă” un segment precis, definit de un grup de consumatori sau de un grup de produse, iar căutarea unei ținte unice îi permit să beneficieze de avantajele dominării prin costuri, sau a diferențierii, și uneori a amândouă în același timp. Este evident că în acest caz partea din piață este mică iar riscurile sunt cumulate de la ambele situații adăugând și faptul că, pentru concurență, penetrarea pe piața întreprinderii care a promovat o strategie de concentrare este mult ușurată. Strategia de concentrare este folosită deseori de întreprinderile mici și mijlocii care nu au mijloace și nici dorința de a ataca ansamblul sectorului.

Caracteristicile definitorii ale strategiei de concentrare sunt:

- focalizarea activităților pe un grup de clienți, pe un segment al gamei de produse, sau pe o piață geografică;
- crearea unui serviciu direcționat pe obiectivele țintă;
- desfășurarea acțiunilor specifice pe o parte din piață (limitată);

Implicațiile organizatorice:

- crearea unei structuri orientate spre ținta propusă;
- dezvoltarea unei culturi de servicii;
- organizare suplă, orientată spre satisfacerea clienților;
- creșterea capacității de adaptare a produselor la nevoile clienților.

Riscurile specifice strategiei de concentrare:

- ținta propusă este prea mică pentru a fi rentabilă;
- firmele dominante atacă ținta strategică;
- costul de servicii devine prohibitiv;
- așteptările la nivel de țintă se banalizează;
- un concurent segmentează ținta vizată.

Întreprinderea trebuie să aleagă una dintre cele trei strategii generice, pentru că glisarea spre o cale de mijloc nu conduce la avantaje pentru organizație, iar exigențele în domeniul organizatoric le fac incompatibile. De exemplu, o întreprindere nu poate risca pierderea identității, avantajele concurențiale și competențele dobândite dezvoltând o politică de diferențiere, când de fapt își propune abordarea strategiilor specifice producției de masă.

În diagrama din fig. 9.4 este prezentată sugestiv incompatibilitatea dintre strategia de diferențiere și strategia de dominare prin costuri. În absența unei veritabile opțiuni, rentabilitatea

este scăzută, pentru că rentabilitatea se obține în producția de masă printr-o strategie de dominare prin costuri în timp ce la producția de serie mică, rentabilitatea crește promovând o politică de diferențiere.

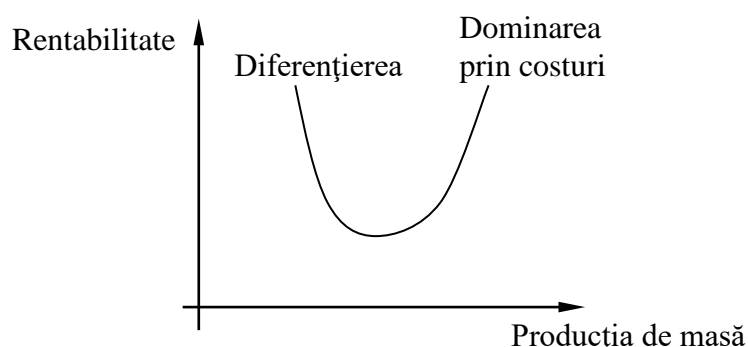


Fig. 9.4. Incompatibilitățile dintre strategiile generice

9.3. Alegerea strategiei generice în funcție de tipul de industrie

Alegerea unei strategii generice depinde de competențele și resursele întreprinderii dar și de caracteristicile sectorului industrial din care face parte întreprinderea. Profitul într-un sector rezultă din urma avantajelor din costuri și din avantajele de preț, iar avantajul de cost reprezintă consecința reducerii cheltuielilor specifice producției de serie, a efectelor experienței acumulate și a exploatării unei tehnologii eficiente, pe când avantajul de preț provine din acceptarea de către piață a unei prime de diferențiere: clienții acceptă să cheltuiască mai mult pentru caracterul unic al produsului (calitate, imagine, avans tehnologic, etc.)

Boston Consulting Group a propus pe baza unei matrice (fig. 9.5) acceptarea a patru tipuri de industrii care sunt susținute de strategii și politici diferite.

Puternic Avantaj din preț	INDUSTRIA FRAGMENTATĂ	INDUSTRIA SPECIALIZATĂ
	INDUSTRIA ÎN IMPAS	INDUSTRIA DE VOLUM
Slab	Slab	Puternic
	Avantaj din cost	

Fig. 9.5. Matricea industriilor după BCG [8]

Industria de volum: sectoarele unde avantajele efective se datorează reducerii costurilor printr-o producție de masă, chiar dacă prima de diferențiere absentează. Este cazul industriei de produse electrice unde strategia de volum impune un control continuu și riguros a costurilor de fabricație, pentru a oferi clienței produse tot mai ieftine.

Industria fragmentată: sectoarele în care volumul producției este scăzut dar piața acceptă să plătească suplimentar pentru avantajele diferențierii. În acest sector se regăsesc întreprinderile mici și mijlocii, un sector flexibil și dinamic în care rentabilitatea nu este sinonimă cu talia întreprinderii.

Industria specializată: avantajele de preț și de cost sunt concomitent mari și se impune o politică care să beneficieze de ocaziile create. În această categorie sunt încadrate industriile cu tehnologie înaltă: informatica, farmaceutica, robotica.

Industria în impas: în acest caz tehnologia s-a banalizat și este foarte accesibilă noilor intrați. Acest tip de industrie îl regăsim în siderurgie, construcțiile navale, industria textilă; întreprinderile

au probleme datorită slabei elasticități a producției și le rămâne doar posibilitatea de a frâna apariția de noi concurenți prin măsuri de protecție și bariere de intrare.

Sintetizând cele prezentate în capitol, trebuie să menționăm câteva din elementele pozitive ale specializării:

- stimulează aplicarea efectelor experienței și avantajează politicile de reducere a costurilor;
- evită dispersarea resurselor;
- asigură o dezvoltare lină a producției în jurul unei meserii stăpânite;
- crează o identitate bine conturată;
- promovează și solicită o cultură organizațională puternică;
- mobilizează personalul în jurul noțiunilor de identitate și cultură;
- facilitează exploatarea avantajelor rezultate din elaborarea strategiilor competitive pentru firmă.

Elementele negative ale specializării sunt:

- riscul de a intra în afaceri aflate în faza de declin;
- este susținută de o cultură rigidă;
- sterilizează și frânează inovația;
- conduce la o inflexibilitate a sistemelor productive.

CAPITOLUL X

STRATEGII INTERINDUSTRIALE

10.1. Principalele strategii interindustriale

Cea de-a doua mare categorie de strategii industriale, definite în literatura de specialitate ca interindustriale pentru că firma părăsește cadrul obișnuit al afacerilor derulate și atacă domenii de activități noi în sectoare colaterale sau paralele, este specifică întreprinderilor cu un dinamism și o flexibilitate remarcabilă. Strategiile interindustriale se mai denumesc și strategii de integrare, iar în funcție de direcția de acțiune putem deosebi strategii de integrare pe verticală sau strategii de integrare pe orizontală, mult diferite ca topică și politică de aplicare. De multe ori strategia de integrare pe orizontală, diversificarea, este catalogată ca o “strategie de mijloc” între strategia de integrare pe verticală și strategia de specializare.

Specific strategiilor de integrare, fie orizontală, fie verticală, este tendința de a părăsi tehnologiile caracteristice firmei și de a aborda domenii tehnologice noi, care declanșează afaceri cu oferte de produse și servicii avantajoase sau permit introducerea pe noi piețe de desfacere, diferite de cele tradiționale.

O categorie aparte în strategiile interindustriale o reprezintă strategia de filieră, care, la prima vedere apare ca o specializare sau o diversificare; totuși faptul că pendulează ciclic între noutăți de produs, tehnologie și piață, caracterul diferit al strategiei de filieră este conturat, susținut fiind de o politică ce presupune activități specifice.

10.2. Strategia de integrare pe verticală [22]

O orientare strategică fundamentală relevată în toate tratatele de specialitate [25] este de a dezvolta afaceri pe verticală înspre amonte sau spre aval față de activitățile “tradiționale” și definatorii pentru întreprindere (fig. 10.1), creându-se astfel o serie de avantaje concurențiale notabile: în primul caz, întreprinderea caută să se substituie furnizorilor de materii prime și semifabricate, în timp ce în al doilea caz, devine o concurentă pentru proprii clienți. Trebuie precizat că integrarea pe verticală riscă să pună probleme tehnice și umane insurmontabile, pentru că întreprindere “știe” să realizeze ceva, bazată pe o experiență tehnică acumulată în timp și care face ca la un moment dat să stăpânească bine și eficient o anumită tehnologie, dar lărgind sectorul de activitate, consecință specifică integrării pe verticală, acest avantaj tehnic, tehnologic și informațional se poate pierde.

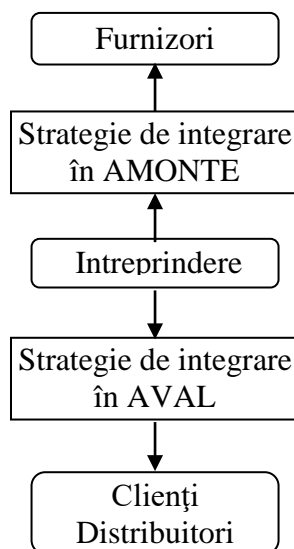


Fig. 10.1. Strategia de integrare pe verticală

Consecințele integrării pe verticală sunt catalogate în trei categorii: strategice, tehnico-tehnologice și financiare.

Consecințele strategice ale integrării pe verticală:

- creșterea puterii pe piață; în condițiile preluării afacerilor derulate de o întreprindere furnizoare, firma va controla producția și distribuția acesteia creând probleme concurenței;
- posibilitatea de a hotărî prețul de cesiune;
- creșterea barierelor de intrare; integrarea pe verticală crează dificultăți majore noilor veniți care, pe lângă activitățile specifice, vor fi “stânjeniți” fie în aprovizionare, fie în desfacere;
- garantarea calității și promptitudinii aprovizionării sau a desfacerii;
- corelarea optimă a aptitudinilor firmei cu a factorilor de reușită pe piață.

Consecințele tehnice și tehnologice ale integrării pe verticală:

- reducerea numărului de operații; coordonând activitățile din amonte, întreprinderea poate elimina o serie de acțiuni logistice consumatoare de resurse umane și financiare;
- asigurarea unui control al calității adecvat și eficient;
- achizițiile de tehnologii în amonte și aval conduc la creșterea flexibilității și adaptarea corespunzătoare a întreprinderii la cerințele clienților;

Consecințele financiare:

- echilibrarea profitului de care beneficiază furnizorii și clienții din lanțul tehnologic;
- reducerea costului de control și de coordonare internă;
- scăderea prețului produsului, datorită transferului negocierilor externe la nivelul tranzacțiilor interne;
- scăderea cheltuielilor pentru stocurile intermediare și de siguranță.

Se pot nominaliza următoarele avantaje și dezavantaje pentru politica strategică de integrare:

Avantajele care argumentează aplicarea politicilor de integrare pe verticală:

- descoperirea de piețe mai rentabile;
- diversificarea activităților;
- creșterea barierelor anticoncurență;
- diminuarea riscurilor de industrializare și comercializare;
- realizarea de economii prin optimizarea logisticii;
- accesul la informații deosebit de utile pentru eficiența și eficacitatea organizației;
- creșterea puterii pe piață;
- aprovizionarea și desfacerea reglată și controlată de întreprindere.

Dezavantajele pe care trebuie să și le asume întreprinderile ce dezvoltă strategii de integrare pe verticală:

- solicită investiții foarte mari;
- conduce la o paletă mult lărgită a resurselor utilizate, care implică probleme majore de gestionare;
- integrarea reprezintă o frână în dezvoltarea activității de bază a întreprinderii;
- se constată o dispersie a capacității manageriale; sfera de problematice crește considerabil, coordonarea activităților devenind o funcție determinantă a randamentului managerial;
- se multiplică obstacolele de ieșire; este cu mult mai dificil să părăsești un sector industrial în care deții prin integrare mai multe nivele tehnologice;
- pierderea sentimentului de identitate; colectivele mici își construiesc mai ușor o identitate, colectivele mari cu greu își definesc o conduită comună;
- conduce la distrugerea culturii organizaționale creată pentru a justifica finalitățile grupului de lucru; grupul devine eterogen și inflexibil.

10.3. Strategia de diversificare

Strategia de diversificare reprezintă o orientare strategică de integrare pe orizontală, prin care întreprinderea investește în afaceri din afara domeniului de activitate tradițional al firmei, valorificând astfel o ocazie favorabilă. Practic, se poate considera dezvoltată o strategie de diversificare când întreprinderea:

- lansează un produs dintr-o gamă nouă;
- proiectează și execută un produs anume, pentru o categorie nouă de consumatori;
- implementează un nou proces tehnologic pentru un produs deja consacrat;
- investește într-un alt domeniu de afaceri.

În literatura de specialitate [22] se arată că între specializare și diversificare nu există o demarcație totală; din exemplele prezentate mai sus, modificarea produsului, a tehnologiei sau a pieței reprezintă strategii de diversificare, chiar dacă acestea se realizează în interiorul întreprinderii iar diversificarea este o strategie de integrare tip interindustrială.

În fapt, substanța strategiei de diversificare trebuie legată de schimbarea de meserie ca rezultat al noii activități și dacă schimbările sunt limitate la nivelul clietei se poate vorbi de diversificare în sensul teoriei marketing. În revanșă, când schimbarea de meserie impune asimilarea, învățarea și aprofundarea unor competențe noi, se poate afirma că este o diversificare strategică (fig. 10.2).

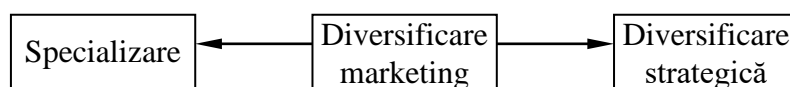


Fig. 10.2. Specializarea și diversificarea strategică

Caracteristica	Specializare	Diversificare
Schimbarea meseriei	slabă	foarte puternică
Competențe de câștigat	puțin numeroase	numeroase
Distanța dintre meseria veche – nouă	limitată	considerabile
Durata de învățare	scurtă	lungă

Riscurile pe care și le asumă întreprinderea care dezvoltă și implementează o strategie de diversificare sunt cu atât mai mari cu cât depărtarea de “originea” meseriei (tab. 10.1) este mai semnificativă.

Mărimea diversificării poate fi vizualizată printr-o construcție grafică de tip stea (fig. 10.3), care se construiește pe baza caracteristicilor definitorii ale activităților întreprinderii: clienți, produse, tehnologii, distribuție, zona geografică, reglementări, cultură, comunicație; prin diversificare aceste caracteristici se modifică, îndepărtarea de la “origine” fiind evidențiată la o scară adoptată, realizându-se steaua diversificării a cărei arie și configurație redau amploarea depărtării de vechile activități, produse sau piețe.

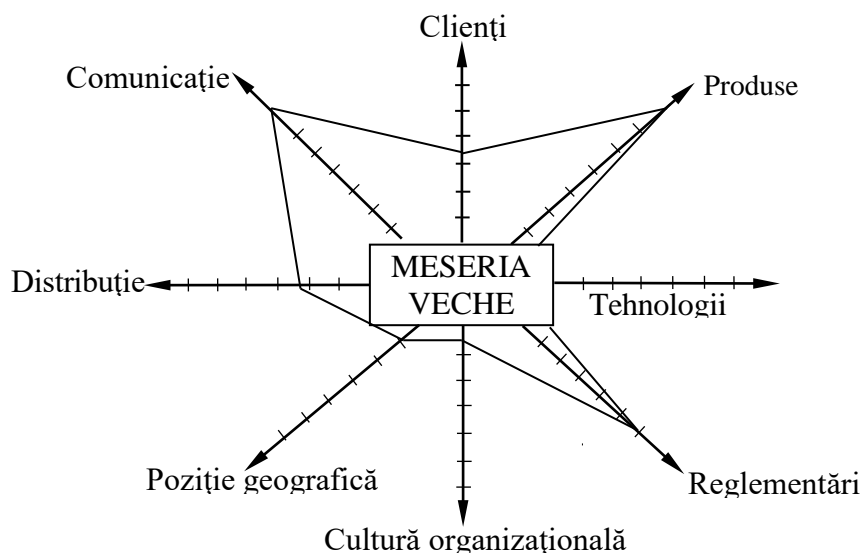


Fig. 10.3. Steaua diversificării [22]

Cazul prezentat relevă faptul că noul DAS pe care firma dorește să-l dezvolte în viitor presupune produse noi, care se adresează unei alte categorii de clienți, necesitând adaptarea producției la noi reglementări impuse de puterea publică și poate beneficia doar parțial de distribuția tradițională. Chiar dacă DAS-ul poate beneficia de efecte de sinergie importante: tehnologia tradițională poate fi în mare măsură utilizată, cultura organizațională trebuie doar readaptată, iar poziția geografică este favorizantă, totuși întreprinderea va trebui să susțină prin eforturi financiare suplimentare activități de formare a unor canale de comunicare specifice DAS-ului respectiv.

Motivele diversificării sunt numeroase și deseori complementare. O primă afirmație trebuie făcută: întreprinderile care dezvoltă strategii de diversificare se pot afla în situații economice diferite (tab. 10.2) și este evident că șansele de succes în demersul și acțiunile derulate depind de starea inițială a întreprinderii.

Tab. 10.2 Starea întreprinderii și tipul de diversificare	
Situația întreprinderii	Tip de diversificare
Situația economică și financiară bună	→ Diversificare de creștere
Dificultăți interne, criză de piață	→ Diversificare de redresare

În literatura de specialitate [37] sunt nominalizate șapte categorii de motive care generează declanșarea unor strategii de diversificare:

1. *Gestiunea portofoliului de activități:*

- repartizarea riscurilor; o firmă care are afaceri într-un sector calm, fără riscuri, dar cu profituri reduse, poate încerca intrarea într-un sector mai profitabil, cu riscuri mai mari;
- investiții în afaceri mai rentabile sau mai dinamice; există firme foarte flexibile, care se diversifică rapid în funcție de rentabilitate;
- compensarea declinului afacerii; afacerea poate fi salvată prin diversificarea pieței, a serviciilor oferite, a modernizării produsului;
- compensarea sezonality; sezonalitya unui produs trebuie contrabalansată cu un alt produs, pentru a asigura utilizarea judicioasă a capacităților și aptitudinilor operatorilor.

2. *Valorificarea competențelor distinctive:*

- tehnice: întreprinderea își valorifică într-un alt sector industrial brevetele sau cunoștințele tehnologice specifice;
- comerciale: întreprinderea își valorifică imaginea pe o altă piață.

3. *Căutarea de sinergie*: la nivelul tuturor funcțiilor întreprinderii, promovarea unei politici de asocieri și eficientizări pe baza utilizării sinergiei pentru activitățile similare poate conduce la evidente economii financiare

4. *Investirea resurselor excedentare* pe care întreprinderea le poate obține într-o perioadă de timp:

- financiare: întreprinderea se diversifică pentru a-și plasa excedentele financiare obținute da la afacerile profitabile pe care le-a realizat în perioada anterioară;
- umane: întreprinderea se diversifică în aceeași direcție tehnologică pentru a utiliza efectivele umane, operatorii excedentari, buni specialiști dar neacoperiți cu comenzi de lucru;
- tehnice: întreprinderea se diversifică preluând noi afaceri pentru a eficientiza un utilaj care nu este încărcat la capacitate;

5. *Constituirea de avantaje concurențiale*; întreprinderea își desfășoară activitatea într-un sector industrial în care poziția sa față de concurență este determinată de rezultatele obținute:

- integrarea în amonte sau în aval, conduce la un avantaj concurențial creat prin influența și controlul care îl instituie fie asupra activităților de aprovizionare fie asupra distribuirii și comercializării produselor;
- atragerea în afaceri de parteneriat a unui furnizor sau client tradițional de-al concurenței, creându-i acestuia probleme în derularea activităților.

6. *Găsirea de oportunități*:

- atragerea furnizorilor, distribuitorilor, întreprinderilor vecine, chiar și a concurenței, într-un parteneriat în condiții avantajoase. De exemplu: construirea și utilizarea în comun a unei vopsitorii pentru piese metalice, utilizarea aceleași linii de alimentare cu energie etc.

7. *Motive psihologice la nivel de conducători*:

- megalomania conducătorilor datorată succesului obținut în afacerile inițiale; “pornirile interioare” nejustificate pot crea mari probleme firmei iar conducătorul are obligația morală de a angaja firma doar în acțiuni profitabile;
- conducătorul are un caracter dinamic și dorește permanent să susțină o politică novatoare, prin diversificare.

În materie de diversificare, se regăsește noțiunea clasică de sinergie rezumată prin formula $2+2=5$, adică rezultatul unei sinergii este mai mult decât suma aritmetică a două afaceri individuale. Combinațiile sau complementaritățile care generează sinergie pot avea la bază diversele funcțiuni ale întreprinderii care devin astfel factori de sinergie.

Factori de sinergie

Ilustrare

1. Marketing	Complementaritatea activităților de servicii (voiaj + hotel)
2. Distribuție	O aceeași forță de vânzare comercializează două produse (schiuri și rachete de tenis)
3. Imaginea de marcă, comunicarea	Un produs nou beneficiază de resursele unui produs existent.
4. Producția	Un produs este fabricat din reziduurile altuia; pe același echipament se realizează mai multe produse.
5. Logistica	Un nou produs beneficiază de logistica existentă.
6. Sistem informațional	Gestiunea unui nou produs beneficiază de un sistem informațional existent.
7. Organizare	Aceeași structură organizațională servește pentru mai multe activități.

Ansoff [4] propune realizarea distincției dintre *sinergia de demaraj* a unui domeniu de activitate strategică, când întreprinderea va beneficia doar de lansarea unei noi afaceri, și *sinergia de exploatare*, care se realizează mai târziu, când acțiunea strategică se implementează beneficiind de avantajele complementarității cu alte acțiuni strategice susținute de firmă.

10.3.1. Axele diversificării

Producția și comercializarea impun domenii de afaceri strategice bine definite ce implică angajarea în activități mai mult sau mai puțin complexe și costisitoare, mai mult sau mai puțin riscante, și care pot fi catalogate și reunite într-o matrice produs/piață (fig. 10.4) realizată de Ansoff.

PIAȚA	PRODUS	
	Actual	Nou
Actuală	Specializarea	Diversificare produs
Nouă	Diversificare piață	Diversificare totală

Fig. 10.4. Matricea vectorială a diversificării, Ansoff [4]

Strategia de diversificare produs: asigură prosperitatea întreprinderii datorită producerii și comercializării de produse noi pe piața existentă. O astfel de strategie poate fi realizată prin intermediul a două tactici punctuale:

- lansarea unui nou produs;
- schimbarea caracteristicilor sau a atributelor superficiale a produselor existente.

Avantajele strategiei de diversificare prin produse sunt:

- se mărește gama de produse oferite;
- se realizează economii în sfera producției, datorită utilizării în comun a dotărilor, a tipizării constructive și a tehnologiei de grup;
- rețeaua de distribuție este comună, realizându-se în sfera comercială un grad de sinergie avantajos.

Există și *inconveniente*, pe care întreprinderea trebuie să și asume:

- trebuie finanțate stocuri mari, atât de materii prime cât și de produse finite;
- cresc dificultățile de coordonare a activităților productive și de comercializare;
- produsele comercializate își fac concurență putând chiar deruta clientela fidelă.

Strategia de diversificare a pieței: se referă la produsele existente, care printr-o politică strategică specifică se vor vinde pe piețe noi. Tacticile de implementare a unei strategii de acest tip conțin una din următoarele opțiuni:

- expansiune regională; când noua piață este delimitată într-o regiune bine precizată;
- expansiune națională; când noua piață cuprinde teritoriul țării;
- expansiune internațională; când noua piață este localizată pe teritoriul altei țări;
- lansarea unui nou canal de distribuție; mai ales în cazul comercializării en gros;
- atragerea unei noi categorii de clienți pe piețele deja existente.

Avantajele strategiei de diversificare a pieței:

- întreprinderea își dezvoltă vânzările care rezultă din exploatarea unui portofoliu de produse foarte restrâns;
- producția se dezvoltă și beneficiază de legea cunoștințelor acumulate și în aceste condiții, logic, costurile unitare se diminuează.

Inconveniente strategiei de diversificare a pieței:

- apar noi cheltuieli comerciale, datorate diversificării pieței, mai ales în cazul exportului, care pot pune în pericol echilibrul financiar al firmei;
- întreprinderea este confruntată cu probleme specifice noilor piețe de desfacere: clienți cu alte nevoi, educație și cultură diferite, legi și norme locale.

Strategia de diversificare totală: presupune dezvoltarea simultană a unor politici de produse și de piețe noi, specifică întreprinderilor nord americane, care în expansiunea lor europeană lansează mai multe mărci pentru același produs sau chiar mai multe produse pentru aceeași nouă piață.

Avantajele strategiei de diversificare totală:

- câștigarea unei poziții favorizante față de concurență;
- perspective de rentabilitate ridicată și de compensare a pierderilor neprevăzute, înregistrate pe o perioadă de timp limitată, de anumite afaceri.

Inconveniente strategiei de diversificare totală:

- conducerea și coordonarea activităților este deosebit de dificilă, datorită complexității diversificării;
- rareori există activități comune pentru afacerile dezvoltate și deci nu există posibilitatea realizării sinergiei;
- necesită investiții importante datorită faptului că produsele și piețele sunt foarte diferite și ele trebuie susținute financiar.

10.3.2. Tehnologia și strategia de diversificare

Strategia de diversificare constă în a părăsi cuplul produs / piața pentru a iniția noi afaceri. Orientările strategice sunt dependente de efectele de sinergie sau de simpla utilizare a competențelor pe care dorim să le valorificăm. Natural, “pivotul” diversificării îl reprezintă tehnologia pentru că putem oferi clienților un produs nou, dar realizat cu o tehnologie cunoscută și utilă economic. Soțul tehnologic reprezintă cheia succesului în cazul strategiei de diversificare iar părăsirea mediului tehnologic cunoscut, poate crea probleme financiare și comerciale deosebit de mari, greu de înlăturat.

Două abordări teoretice și practice întăresc aceste idei [22].

Bonsai-ul tehnologic (fig. 10.5): reprezintă o idee venită din Japonia, imaginată printr-un arbore tehnologic cu rădăcini, trunchi, ramuri și fructe.

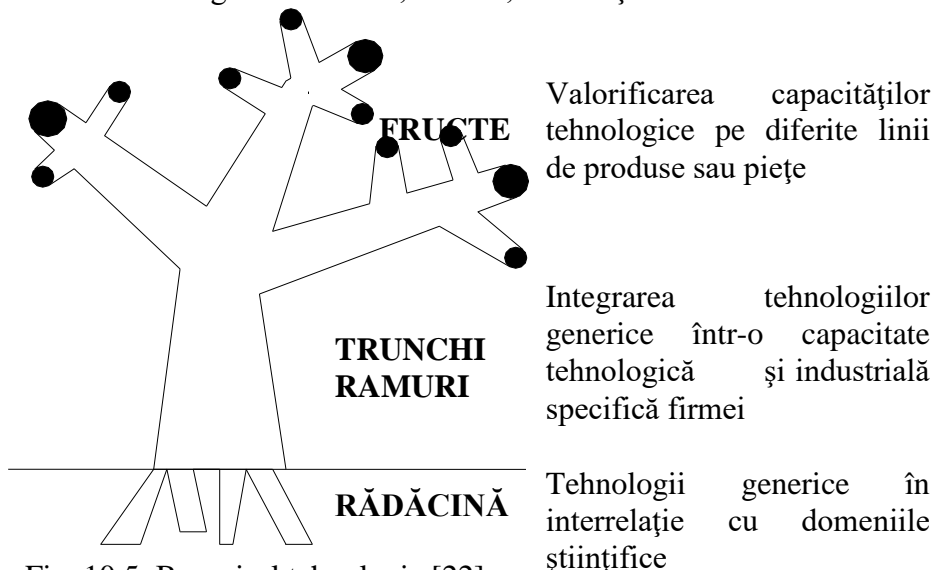


Fig. 10.5. Bonsai-ul tehnologic [22]

În bonsai-ul tehnologic sunt identificate trei nivele: nivelul tehnologiilor generice care constituie baza competențelor reale ale întreprinderii, nivelul de potențial tehnologic și industrial care reunește competențele într-un ansamblu armonizat și domeniul valorificărilor sectoriale și tehnologice care asigură o corelare mai bună între dorințele clienților și capacitățile întreprinderii.

O astfel de reprezentare relevă:

- o evidentă ancorare a tuturor activităților în “rădăcinile tehnologice” ale firmei, din care rezultă o diversificare recentrată răspunzând unei sinergii exclusiv financiare.

- necesitatea de a considera firma ca un cumul de activități ancorate într-o meserie, ea însuși fixată în baza tehnologică; având acest postament definit se vor dezvolta afacerile firmei ca o aducțiune de segmente, fără a fi realmente legate între ele.

Ganglionul tehnologic are la bază o interpretare mai modernă a legăturii tehnologie-diversificare: ganglionul tehnologic cumulează activitățile generate de un potențial productiv, bazat pe tehnologii generice, activități care reprezintă axe de valorificare a meseriei având ca scop executarea produselor destinate pieței (fig. 10.6)

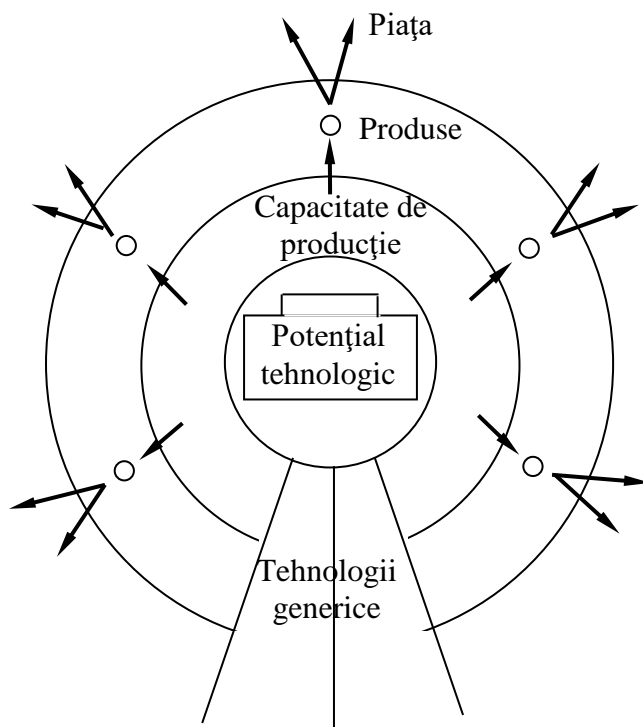


Fig. 10.6 Tehnologiile generice și ganglionul tehnologic

Un bilanț al strategiei de diversificare relevă următoarele avantaje:

- reduce riscurile de industrializare;
- crearea de bogăție prin sinergia obținută ca urmare a implementării simultane a mai multor afaceri diversificate;
- ameliorarea structurii de portofoliu al afacerilor;
- dezvoltarea unor competențe noi în special asigurând creșterea flexibilității producției;
- diminuarea costurilor, datorită utilizării unor elemente tipizate, standardizate;

Inconveniente strategiei de diversificare:

- amploarea investițiilor necesare pentru promovarea strategiilor de diversificare este considerabilă;
- dispersia resurselor umane, financiare și materiale este mare, pentru că fiecare afacere are specificul său și necesită o anumită structură de resurse;
- lipsa de unitate între diferitele activități, ceea ce conduce la dificultăți în judecarea priorităților;
- crește dificultatea în cunoașterea și stăpânirea aspectelor specifice fiecărei afaceri;
- cresc obstacolele de ieșire, cauzate în primul rând de investițiile considerabile pe care le-a impus diversificarea;
- pierderea identității firmei prin lărgirea sferei de activități;
- deteriorarea culturii organizaționale; greu se pot defini valorile fundamentale și normele împărtășite pentru noul colectiv.

10.4. Strategia de filieră

Apropiate de strategiile de integrare pe verticală și strategiile de diversificare, strategiile de filieră se deosebesc totuși de amândouă. Strategia de filieră este definită ca o gestiune de activități interdependente în planuri tehnologice, comerciale și financiare și ea se realizează printr-o muncă sistematică de valorificare a competențelor și printr-un număr de sinergii comune. O filieră reprezintă suita de stadii de transformare suportată de un produs de la faza de materie primă până la vânzarea către consumator.

De exemplu: filiera în confecții (fig. 10.7) conține minim șapte stadii de transformare.

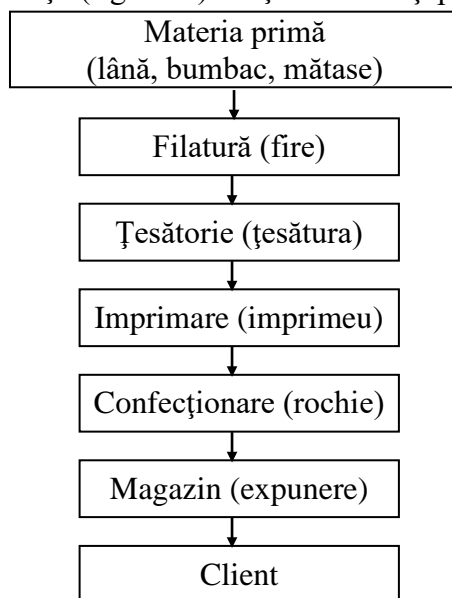


Fig. 10.7. Filiera în confecții [22]

O analiză a strategiei de filieră arată cum se formează profitul în diferitele stadii productive și comerciale și relevă identitatea, natura și mărimea societăților care intervin în tot parcursul filierei.

Din punctul de vedere particular al unei firme, această analiză conduce la două problematice, deja dezbătute în curs:

- pornind de la stadiul existent – de exemplu țesătorie, este în stare întreprinderea de a se dezvolta în amonte și aval? Aceste mișcări corespund unor strategii logice de integrare pe verticală.

- stadiul în care ne situăm, sau acela pe care firma îl poate realiza, deschide noi perspective de dezvoltare într-un plan complex reprezentat de produs x piață x tehnologie și pe care le poate utiliza în afaceri încă neexploatate. Aceste mișcări aparent singulare, etapizate reprezintă strategii de diversificare bazate la început pe sinergii comerciale apoi pe sinergii tehnologice și în final pe sinergii de produs care conduc întreprinderea într-o dezvoltare în spirală (fig. 10.8).

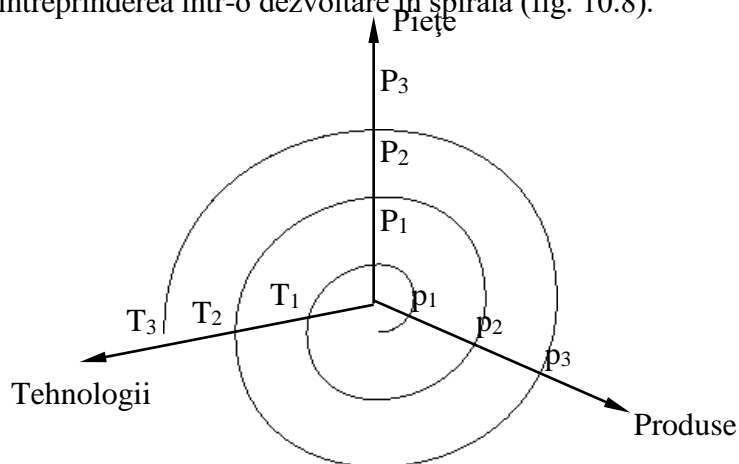


Fig. 10.8. Dezvoltarea în spirală prin diversificarea produs x tehnologie x piață

Observând schema precedentă, se constată că strategia de filieră nu vizează exploatarea legăturilor tehnice sau economice directe, slabe și uneori inexistente, ea are ca obiectiv construirea unei dezvoltări progresive și cumulative pe o perioadă lungă, grație pozițiilor câștigate prin noi acțiuni contingentate.

Avantajul strategiei de filieră este dublu:

- economic: grupul nu inovează, dar câștigă în tehnologii și părți de piață. Ea solicită interacțiuni între diferite domenii de afaceri strategice, fără totuși de a conduce la o deviere către o strategie de conglomerat riscantă.

- tehnologic: întreprinderea nu se aventurează în tentative de inovare majoră, dar ea caută continuu să introducă progresiv noutăți, cu pași mărunți, în planuri diferite.

Aceste avantaje limitează riscul de rupturi prea brutale. Totuși, pentru a reuși, strategia de filieră presupune o excelentă articulare între trei variabile: produse, piețe și tehnologii deci o excelentă flexibilitate a procesului productiv.

Avantajele strategiei de filieră:

- dezvoltare mai puțin riscantă, prin contingentare;
- nivel suplu de inovare;
- evitarea unor rupturi brutale la nivel de producție și comercializare.

Inconveniente strategiei de filieră:

- existența unui risc strategic global în cazul unor schimbări majore și rapide în mediul economic;
- o dispersie a resurselor de care dispune întreprinderea;
- dificultăți de coordonare și conducere datorită planurilor în care se acționează succesiv dar uneori și simultan;
- pierderea identității;
- scăderea nivelului de cultură.

CUPRINS

CAPITOLUL I

CONCEPTE DE BAZĂ ÎN MANAGEMENTUL STRATEGIC

1.1. Contextul economico-social actual	5
1.2. Conținutul managementului strategic	6
1.3. Managementul strategic și managementul operațional	8
1.4. Cultura organizațională, fundament al managementului strategic	10
1.5. Cultura managerială, suport al managementului strategic	12
1.6. Evoluția managementului strategic	13

CAPITOLUL II

CONȚINUTUL MANAGEMENTULUI STRATEGIC

2.1. Conceptul de planificare strategică	18
2.2. Etapele demersului strategic	20
2.3. Critica demersului strategic	25

CAPITOLUL III

OBIECTIVELE ÎNTREPRINDERII

3.1. Categoriile de finalități pentru întreprinderile industriale	27
3.2. Funcțiile practice ale obiectivelor	28
3.3. Conținutul obiectivelor	28
3.4. Fixarea obiectivelor	31
3.5. Algoritm de selecție a obiectivelor	32

CAPITOLUL IV

DIAGNOSTICUL STRATEGIC

4.1. Rolul și obiectivele diagnosticului strategic	34
4.2. Tipuri de secvențe diagnostic – decizie strategică	36
4.3. Segmentarea strategică	36
4.4. Metode utilizate în diagnosticul strategic	38

CAPITOLUL V

DIAGNOSTICUL EXTERN

5.1. Sectoarele de diagnostic extern	39
5.2. Diagnosticul cererii	40
5.3. Diagnosticul ofertei	42
5.4. Intensitatea concurențială	43
5.5. Diagnosticul concurenței	47
5.6. Externalizarea diagnosticului	48

CAPITOLUL VI

DIAGNOSTICUL INTERN

6.1. Obiectivul și tipuri de diagnostic intern	49
6.2. Diagnosticul funcțional	49
<i>A. Diagnosticul funcției productive</i>	50

<i>B. Diagnosticul funcțiunii de cercetare – dezvoltare</i>	52
<i>C. Diagnosticul funcțiunii financiare</i>	52
<i>D. Diagnosticul funcțiunii comerciale</i>	54
<i>E. Diagnosticul funcțiunii de personal</i>	55
<i>F. Diagnosticul organizării</i>	56
<i>G. Diagnosticul conducerii</i>	57
<i>H. Diagnosticul culturii organizaționale</i>	58
6.3. Diagnosticul prin factori cheie de succes	61
6.3.1. <i>Metoda VRIO</i>	62
6.4. Diagnosticul pe linia de valoare	63
6.5. Diagnosticul intern al competențelor de bază	64
6.6. Diagnosticul tehnologic	65
6.7. Sinteza diagnosticului intern și extern. Matricea SWOT	66

CAPITOLUL VII

METODE DE ANALIZĂ A DOMENIILOR DE ACTIVITATE STRATEGICĂ

7.1. Analiza pe baza conceptului de ciclu	69
7.2. Analiza strategică pe baza curbei de experiență	71
7.3. Metoda PIMS, relația rentabilitate/strategie	73

CAPITOLUL VIII

INSTRUMENTE DE ANALIZĂ A PORTOFOLIULUI DE ACTIVITĂȚI

8.1. Considerații generale. Matricea generică	75
8.2. Matricea Boston Consulting Group (BCG)	76
8.3. Matricea Mc Kinsley	79
8.4. Matricea Arthur D. Little (ADL)	81

CAPITOLUL IX

STRATEGII DE SPECIALIZARE

9.1. Principalele orientări strategice	86
9.2. Strategia de specializare	86
9.2.1. <i>Strategia de dominare globală la nivel de costuri</i>	87
9.2.2. <i>Strategia de diferențiere</i>	88
9.2.3. <i>Strategia de concentrare a activităților</i>	90
9.3. Alegerea strategiei generice în funcție de tipul de industrie	91

CAPITOLUL X

STRATEGII INTERINDUSTRIALE

10.1. Principalele strategii interindustriale	93
10.2. Strategia de integrare pe verticală	93
10.3. Strategia de diversificare	95
10.3.1. <i>Axele diversificării</i>	98
10.3.2. <i>Tehnologia și strategia de diversificare</i>	99
10.4. Strategia de filieră	101

BIBLIOGRAFIE	103
---------------------------	-----