

Managementul strategic și argumentarea deciziilor

curs pentru studii de master ciclul II, FTMIA

Larisa Bugaian, prof. univ., dr. hab.

Obiectivele cursului

- de a cunoaște fundamentele teoretice ale managementului strategic;
- de a aprecia utilitatea informației despre sector și întreprindere în scopul dezvoltării planurilor de lungă durată;
- de a căpăta abilități pentru analiza sectorului și a informației despre situația actuală a întreprinderii;
- de a cunoaște metode și tehnici specifice ale managementului strategic al întreprinderii;
- de a conștientiza valoarea informației despre costuri ca bază pentru procesul de luare a deciziilor;
- de a căpăta abilități de a aplica cunoștințele teoretice pentru elaborarea și implementarea strategiei întreprinderii.

Managementul strategic: conținut

- T1. Strategia întreprinderii
- T2. Managementul strategic
- T3. Tehnici de analiză și planificare strategică
- T4. Fundamentarea strategiei
- T5. Managementul costurilor element de suport
pentru managementul strategic
- T5. Formularea strategiei
- T6. Evaluarea și controlul strategiei

Strategia întreprinderii, Definiții

- Un ansamblu de decizii în condiții de incertitudine.
- Regulă care prescrie o procedură de adoptare a deciziilor.
- Specificație care arată relația dintre sursele informaționale ale unității și fluxurile decizionale rezultate.
- O concepție pe bază în baza căruia are loc procesul de dezvoltare a unității economice.
- Suma de decizii pentru realizarea legăturii între obiectivele unității economice și finalitatea activității acesteia.
- Reprezintă o suită de decizii având ca scop finalitatea optima a activității unității economice într-o anumită perioadă de timp. (conform dicționarului de marketing)
- O concepție de stabilire a obiectivelor unității economice pe termen lung, o concepție de stabilire a acțiunilor ce urmează să se desfășoare și a modului de repartizare a resurselor pentru realizarea obiectivelor.
- Constituie un mod de determinare a scopurilor și obiectivelor fundamentale ale unei întreprinderi pe termen lung și un mod de adaptare a măsurilor de acțiune și de alocare a resurselor pentru realizarea acestor scopuri.

Strategia:

- Opinia lui Henry Fayol, dezvoltată apoi de Harvard Business School - **strategia** este o opțiune pe termen lung diferită de decizia tactică.
- Mintzberg grupează definițiile existente privind **strategia** în cinci structuri semantice: plan de acțiune, stratagemă, model de comportament, poziție și perspectivă.
- Ansoff abordează **strategia** unității economice în funcție de mediul ambiant al fiecărei întreprinderi.
- Definiția lui Quinn: “**Strategia** este un model sau plan, care integrează într-un tot coerent scopurile majore ale organizației, politicile și etapele acțiunii”.

Strategia:

- Definiția lui Chandler: “**Strategia** constă în determinarea scopurilor și obiectivelor pe termen lung ale unei organizații și alocarea resurselor necesare pentru a le atinge”. (Chandler, 1989)
- Peter Drucker aprecia **strategia** prin răspunsul la două întrebări: “În ce constă afacerea?” și “Care ar trebui să fie obiectul de activitate al organizației?”
- Abordarea lui Bryson (1995) - **sistemele de planificare strategică** propun metode pentru formularea și implementarea deciziilor strategice pentru alocarea resurselor necesare fundamentării acestora la toate nivelurile organizației.
- **Strategia** este ansamblul de obiective majore ale întreprinderii pe termen lung, principalele modalități de realizare a obiectivelor prin utilizarea eficientă a resurselor în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii întreprinderii.

Strategia întreprinderii: componente

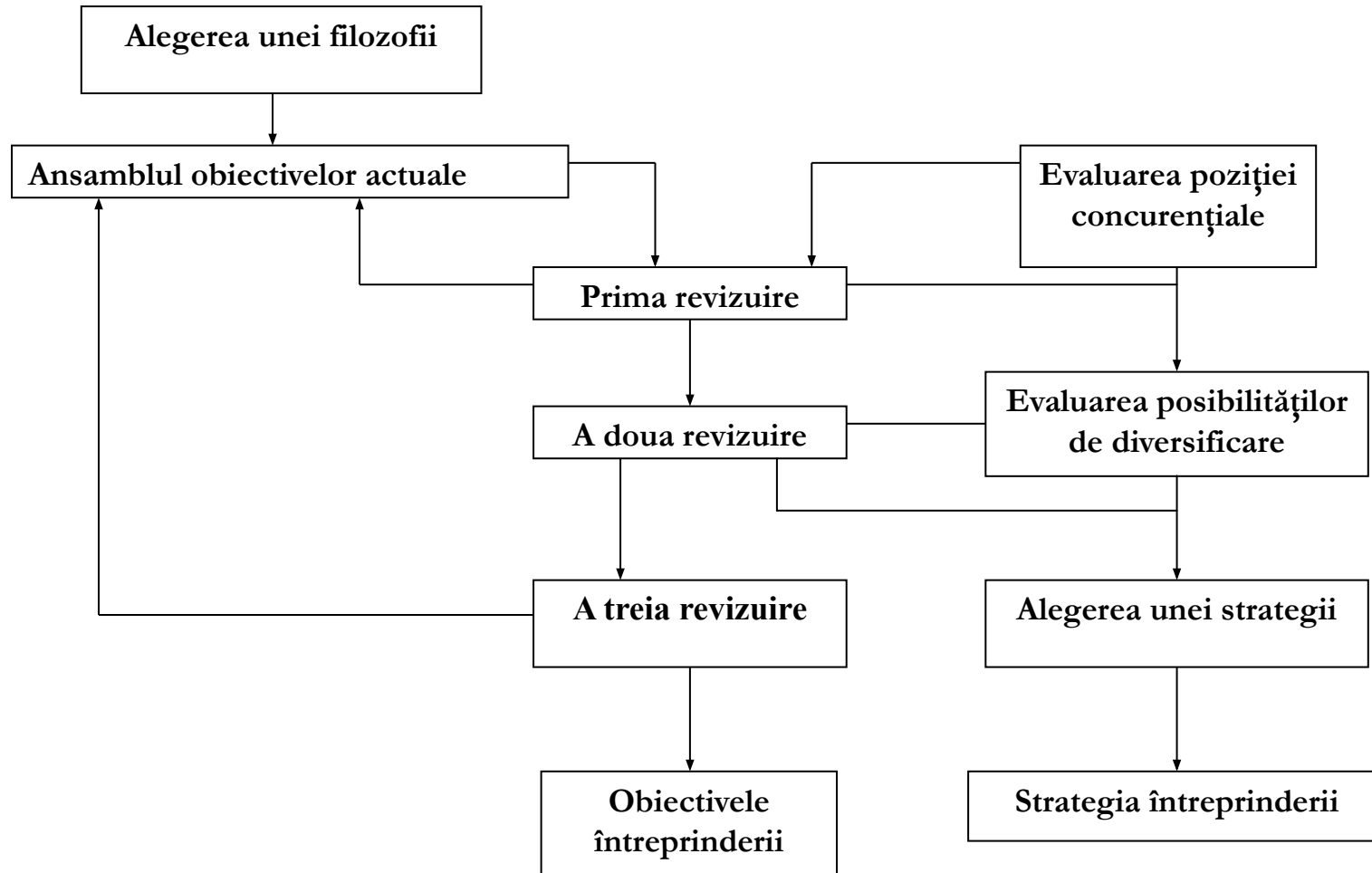
- **Viziunea (filosofia)** exprimă orientarea generală a întreprinderii.
- **Misiunea** prezintă cauza/motivarea existenței companiei:
 - “Oferim produse fabricate prin utilizarea tehnologiilor pure”
 - “Produsele noastre sunt fabricate din materie primă autohtonă”
- **Obiectiv/scop:** Ce? Când? **Cuantificat!** (*SMART*: specific, măsurabil, abordabil, realist, terminabil)
 - Creșterea profitabilității cu 10%
 - Creșterea cotei de piață cu 25% a
- **Opțiunile strategice**
- **Planul de acțiuni: Resurse: Cât ? De unde ? Termeni, Responsabili**

Elementele strategiei a unității economice

Obiective urmărite:

- Obiectivul este:
 - o formă concretă și măsurabilă a scopurilor urmărite;
 - trebuie să exprime eficiența combinării și transformării factorilor de producție de care dispune întreprinderea.
- Formularea obiectivelor se realizează pe seama și în urma identificării:
 - tendințelor sistemului de necesități care trebuie satisfăcute de produsele întreprinderii,
 - Tendințelor progresului tehnic,
 - Posibilităților întreprinderii,
 - conjuncturilor economice interne și internaționale.

PROCESUL DE FORMULARE A OBIECTIVELOR



STRUCTURA OBIECTIVULUI PE TERMEN LUNG

Obiectivul pe termen lung

**Valoare
competitivă**

Eficiența (internă)

Creștere

Stabilitate

Rotația

Valori umane

Vârsta activelor

- ◆ Creșterea CA;
- ◆ Sporirea beneficiilor;
- ◆ Sporirea cotei de piață;
- ◆ Extinderea liniei de produse;
- ◆ Extinderea câmpului de acțiune comercială.

- ◆ Fluctuația vânzărilor;
- ◆ Fluctuația beneficiilor;
- ◆ Utilizarea capacităților.

- ◆ Cheltuieli/vânzări
- ◆ Rotația:
 - activului net;
 - fondului de rulment;
 - stocurilor;
 - ratei:
datorii/fonduri proprii.

- ◆ Cercetare dezvoltare;
- ◆ Direcția;
- ◆ Calificarea personal.

- ◆ Instalații;
- ◆ Mașini;
- ◆ Stocuri.

STRUCTURA OBIECTIVULUI DE FLEXIBILITATE

Obiectivul de flexibilitate

Flexibilitatea externă

Flexibilitatea internă Reacția la evenimente

Ofensivă

Defensivă

Lichiditatea

- ◆ numărul tehnologiilor bogate în posibilități;
- ◆ vigoarea serviciilor de cercetare/dezvoltare

- ◆ numărul clienților independenți;
- ◆ numărul de segmente de piață independente.

- ◆ rata activelor;
- ◆ rata lichidității imediate;
- ◆ fonduri proprii/datorii;
- ◆ valori
- ◆ mobilizabile/imobilizabile

.

Opțiunile strategice presupun următoarele:

au la bază:

- atuurile companiei;
- oportunitățile existente

și presupun:

- metodele de realizare a obiectivelor/activitățile și acțiunile;
- resursele necesare;
- termenii de realizare a obiectivelor;
- estimarea riscurilor.

Metode de realizare a obiectivelor

- Vizează căile și metodele de acțiune pentru realizarea obiectivelor.
- Depind de potențialul de producție, financiar, uman, inovativ, comercial.
- Depind de competitivitatea întreprinderii evaluată prin diagnoza stării și eficienței utilizării factorilor de producție.
- Exemple de metode:
 - Creșterea capacității de producție,
 - diversificarea/specializarea activității,
 - cooperarea în producție,
 - pătrunderea pe noi piețe,
 - Perfecționarea pregătirii angajaților, etc.

Resurse necesare

- Acestea cuprind disponibilitățile:
 - proprii,
 - atrase
 - împrumutate.
- Aceste disponibilitati caracterizează potențialul:
 - material,
 - financiar,
 - uman,
 - informational, etc.

Termenii de realizare a obiectivelor

- Termenii de realizare a activităților:
 - Intermediari
 - finali
- Sunt fixați de către factorii de decizie în concordanță cu:
 - resursele
 - potențialul întreprinderii
 - cu orizontul de timp.
- Toate elementele strategiei trebuie să fie flexibile și să fie ușor adaptabile variațiilor care pot interveni pe parcursul adoptării strategiei.

Avantaj competitiv

- **Avantaj competitiv:** realizarea de către companie a unor produse sau servicii superioare pentru consumatori în comparație cu ofertele de produse sau servicii prestate de către concurenții companiei;
- **Eficacitate** – măsura în care rezultatele obținute de către companie corespund performanțelor propuse;
- **Efect** – rezultatul activității (profitul sau venitul);
- **Eficiența** se referă la raportul dintre efect și resurse consumate.

- **Să nu se încurce cu efectiv**


MS - Definiție

- **Management strategic (MS)** – este procesul de elaborare și implementare a unui set de decizii manageriale și activități care determină performanța (strategia) companiei pe termen lung.

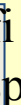
MS - Definiție

- **Management strategic:**


Unde se află compania în prezent? (Nu unde noi sperăm să se afle!)



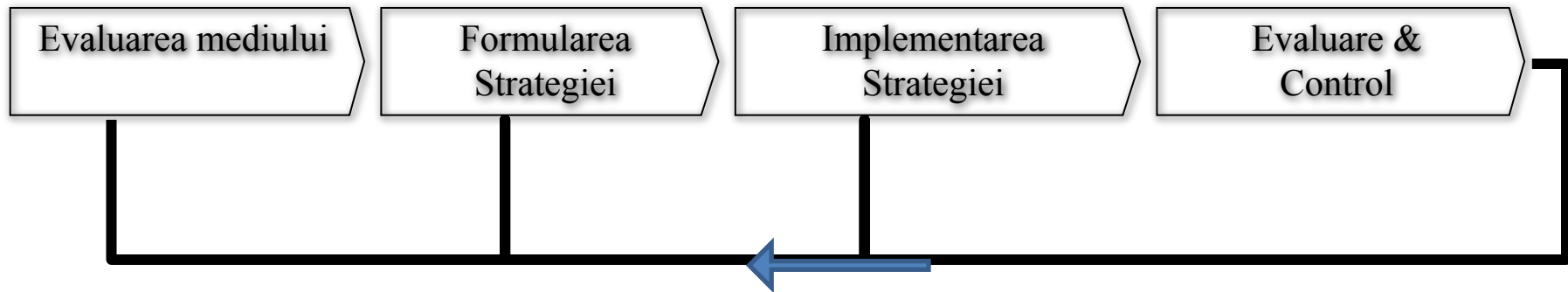
Dacă nu facem nici o schimbare, unde va fi compania peste un an? Doi ani? Cinci ani?
Zece ani? Sunt oare răspunsurile satisfăcătoare?



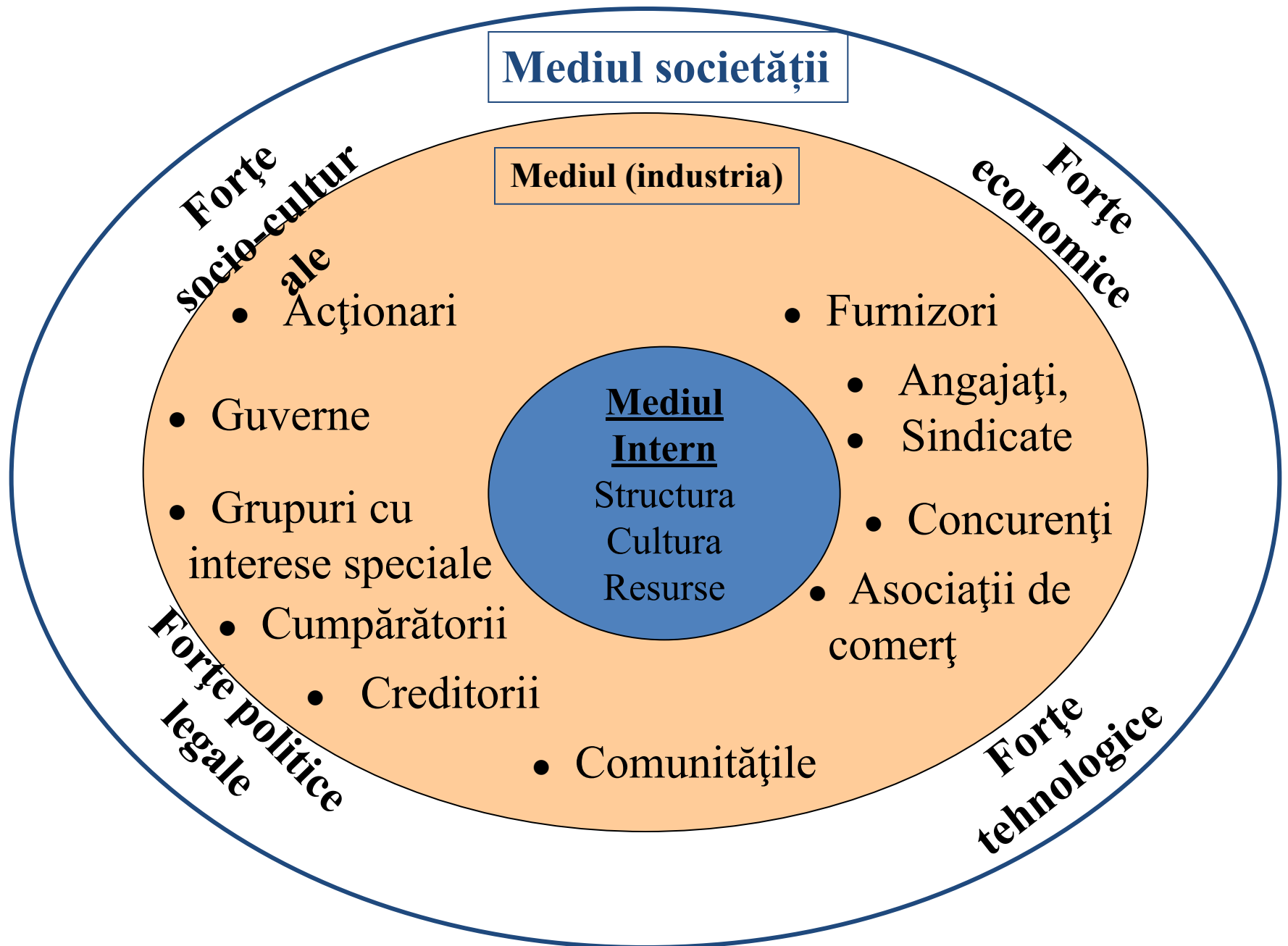
Dacă răspunsurile nu sunt acceptabile, ce activități specifice trebuie întreprinse?
Care sunt riscurile și beneficiile implicate?



Modelul de bază al MS



Legătura inversă/feed-back - procesul de învățare



Perspective de abordare a managementului strategic

- perspectiva tradițională;
- perspectiva bazată pe resursele firmei;
- abordarea pe baza stakeholder-ilor.

PERSPECTIVE

Perspectiva tradițională

Perspectiva pe baza resurselor

Abordarea stakeholder-ilor / părților interesate

Cum este privită firma

Ca o entitate economică

Ca o colecție de resurse, abilități și aptitudini

Ca o rețea de relații între firmă și stakeholder-i

Abordarea formulării strategiei

Analiza situației mediilor externe și interne care conduce la formularea misiunii, obiectivelor și strategiilor

Analiza resurselor aptitudinilor și abilităților organizaționale
Achiziționarea unor resurse, aptitudini și abilități superioare

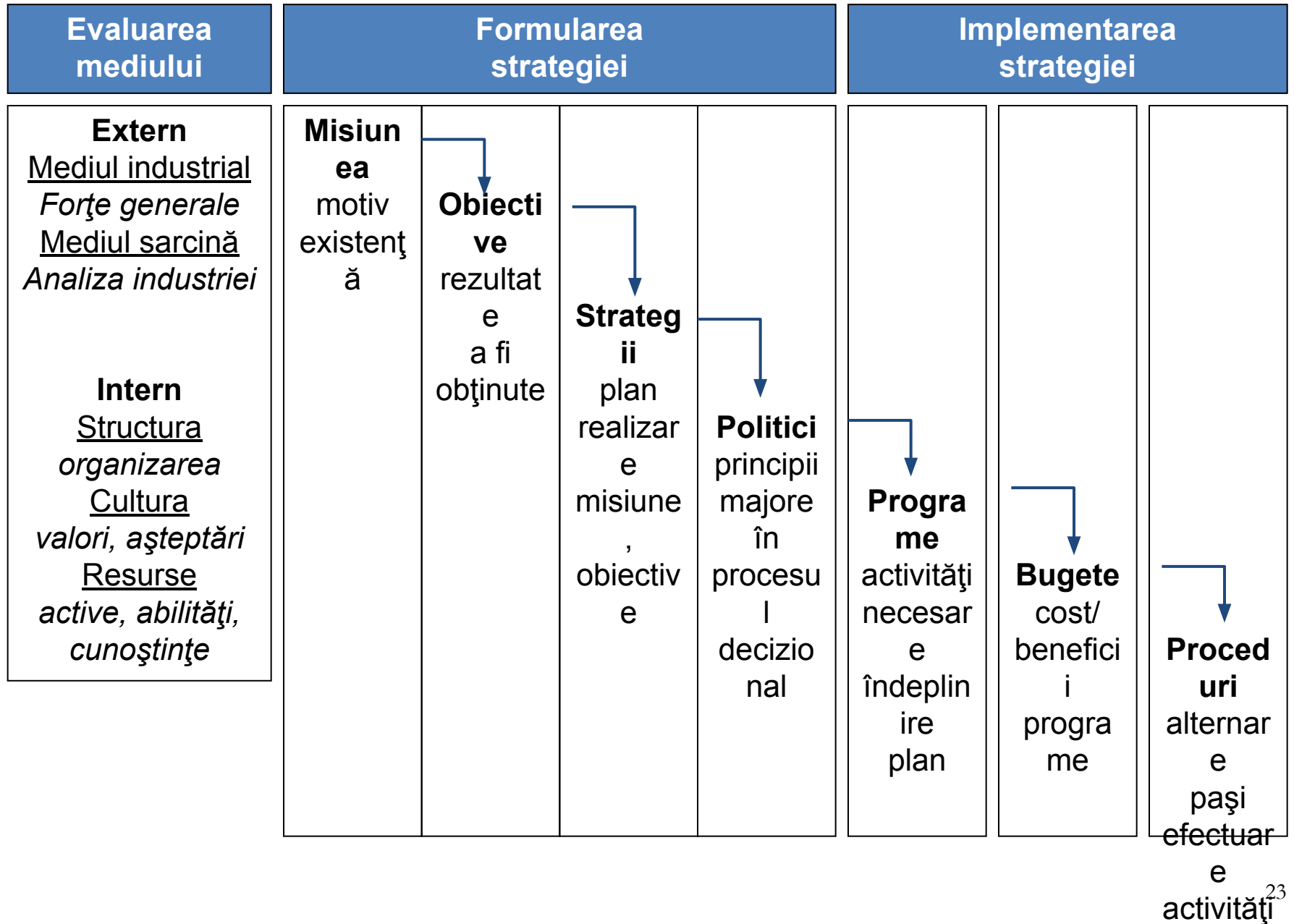
Analiza puterii economice, influenței politice, drepturilor și cerințelor diverșilor stakeholder-i

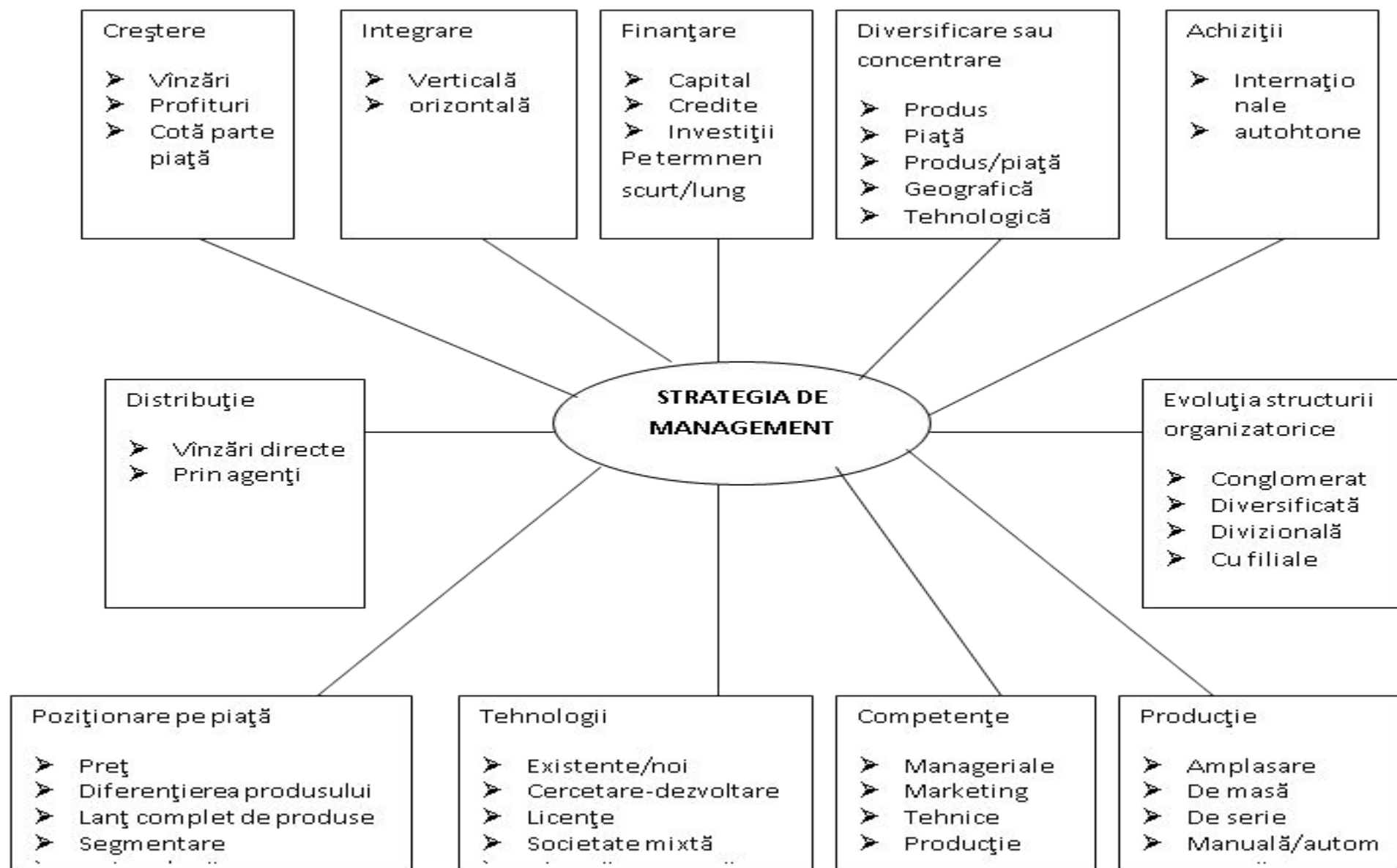
Sursa avantajului concurențial

Cea mai bună adaptare a organizației la mediul ei prin fructificarea punctelor tari și oportunităților și evitarea și neutralizarea punctelor slabe și amenințărilor

Deținerea resurselor aptitudinilor și abilităților care sunt valoroase, rare și greu de imitat de concurenți

Relații superioare cu stakeholder-i care conduc la încredere, sprijin, reducerea incertitudinii, îmbunătățirea contractelor de afaceri și în final a performanțelor firmei.





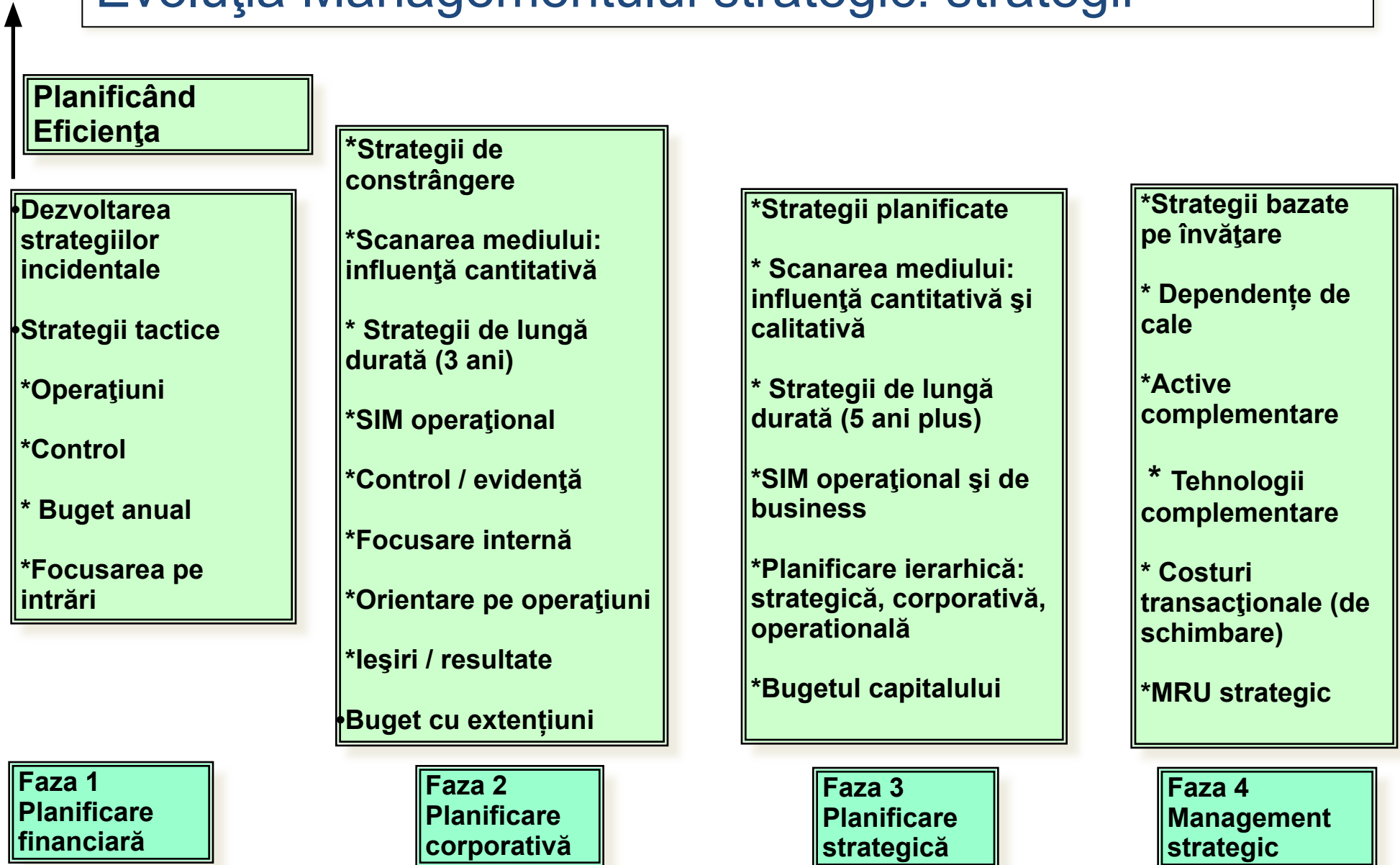
Trăsăturile definitorii ale planificării strategice comparative cu cele ale managementului strategic

Planificare strategică	Management strategic
<p>Proces analitic complex care cuprinde:</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Analiza situației existente □ Stabilirea obiectivelor activității viitoare □ Precizarea căilor și mijloacelor de acțiune 	<p>Proces analitic complex care cuprinde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • formularea strategiei pe baza: <ul style="list-style-type: none"> □ Analizei mediului intern și extern al firmei □ Identificării alternativelor de răspuns □ Alegerii strategiei (cele mai potrivite alternative) <ul style="list-style-type: none"> • Aplicarea strategiei • Evaluarea strategiei
Se realizează pe baza armonizării elementelor de natură umană, comercială, tehnologică și economică specifice activității firmei	Se realizează pe baza elementelor luate în considerare în planificarea strategică, la care se adaugă altele de natură politică, legislativ-normativă, sociologică, psihologică, de psihosociologie organizațională, ecologică
Se finalizează în planuri pe baza cărora se detaliază programele de acțiune	Se finalizează în strategii și responsabilități privind formularea, aplicarea și evaluarea strategiilor
Se efectuează utilizând o metodologie consacrată de planificare	Se realizează utilizând o gamă largă de metode noi (analiza SWOT, analiza competiției, analiza portofoliului firmei etc.)
Reprezintă o formă de management pe bază de plan, care urmărește adoptarea unor decizii strategice optime privind activitatea viitoare a firmei	Reprezintă o formă de management prin rezultate, care urmărește dobândirea avantajelor competitive pentru firmă

Fazele evoluției firmei spre practicarea managementului strategic

	Faza I. Planificarea financiară de bază	Faza II. Planificarea bazată pe previziune	Faza III. Planificarea orientată spre exterior	Faza IV. Managementul strategic
Eficacitatea planificării formale a afacerilor	Control operațional Buget anual Focalizare funcțională	Planificare mai eficace pentru creștere Analiza mediului Previziuni multianuale Alocarea statică a resurselor	Creșterea reactivității la piețe și competiției Analiza situației amănunțită și evaluare competitivă Evaluarea alternativelor strategice Alocarea dinamică a resurselor	Coordonarea alocării tuturor resurselor astfel încât să se asigure avantajul competitiv Cadrul planificării determinat strategic Procese de planificare creativă și flexibilă Sistem de valori de sprijin și climat adecvat
Sistemul de valoare	Acoperirea bugetului	Prevederea viitorului	Gândirea strategică	Crearea viitorului

Evoluția Managementului strategic: strategii



Tehnici de analiză și planificare strategică

- Analiza Diagnostic
- Benchmarking
- Analiza SWOT
- Analiza Pareto (20:80).
- Modelul Porter
- Analiza Diamant
- Lanțul de valori

Tehnici de planificare strategică

- Analiza competențelor de bază - 72%
- Scenarii - 69%
- Benchmarking - 56%
- TQM - 44%
- Analiza valorii p/u acționar - 44%
- Analiza lanțului de valori - 44%
- Analiza proceselor - 33%
- Competiția în bază de timp - 25%

50 de corporații

Metoda analizei diagnostic

Analiza diagnostic reprezintă o investigare largă a principalelor aspecte economice, tehnice, sociologice, juridice și manageriale

Scopul:

- identificării punctelor forte și a punctelor slabe ale activității interne și externe a firmei*
- identificarea cauzelor care le-au generat*
- formularea recomandărilor de valorificare a punctelor forte și de eliminare sau atenuare a punctelor slabe.*

Tipurile de analize diagnostic

Sfera de cuprindere:

- diagnostic general
- diagnostic parțial
- diagnostic de specialitate

Tipurile de analize diagnostic

- **Diagnosticarea generală** se referă la organizație în ansamblul său, vizând structura și funcționarea acesteia ca sistem global și, pe această bază, stabilirea unui program de măsuri pentru toate activitățile, inclusiv sistemul managerial al acesteia.

Domeniul de aplicare:

- organizația se confruntă cu probleme foarte dificile sau când se preconizează modificări majore în activitățile acesteia
- elaborarea strategiei și a planului firmei
- **Diagnosticarea parțială** se referă la unul din domeniile de bază ale firmei . Activitatea de ansamblu poate fi segmentată în următoarele domenii semnificativ: financiar, comercial, producție, factorul uman, cercetare - dezvoltare și managerial.

Domeniul de aplicare:

- deficiențe evidente într-un anumit domeniu de activitate
- **Diagnosticul de specialitate** este axat pe o problemă majoră, cum ar fi : calitatea produselor, costurile de producție, rentabilitatea firmei sau a unor grupe de produse etc.

Tipurile de analize diagnostic

Obiectivele urmărite:

- diagnostic de rezultate sau de sănătate
- diagnostic de potențial sau de vitalitate
- diagnostic de ambianță
- diagnostic de evaluare

Tipurile de analize diagnostic

- **Diagnosticul de rezultate** sau **de sănătate** vizează analiza principalelor rezultate obținute de firmă în trecut. Se compară rezultatele obținute la un moment dat cu obiectivele stabilite și cu rezultatele obținute în trecut. Rezultatele obținute evidențiază starea de sănătate a firmei. Diagnosticul de rezultate arată evoluția firmei în timp.
- **Diagnosticul de vitalitate** evidențiază potențialul organizației de a face față unor cerințe și situații viitoare, precum și capacitatea de a se redresa în cazul unor dificultăți mari înregistrate în perioada anterioară.

Tipurile de analize diagnostic

- ***Diagnosticul de ambianță*** vizează aprecierea funcționării firmei ca microsistem, parte din macrosistemul economiei naționale. În acest tip de diagnostic se analizează atât legăturile interne între verigile organizatorice, cât și legăturile firmei cu mediul extern, adică legăturile cu furnizorii, cumpărătorii, băncile, mass-media etc.
- ***Diagnosticul de evaluare*** vizează analiza realizării obiectivelor firmei și furnizarea de informații pentru stabilirea obiectivelor pentru o perioadă viitoare. Acest tip de diagnostic reprezintă o sinteză a primelor trei tipuri de diagnosticare

Benchmarking

este o tehnică de analiză ce permite identificarea celor mai înalte standarde de excelență a produselor, serviciilor sau a proceselor și compararea lor cu altele, care, de regulă, sunt numite „cele mai bune practici”

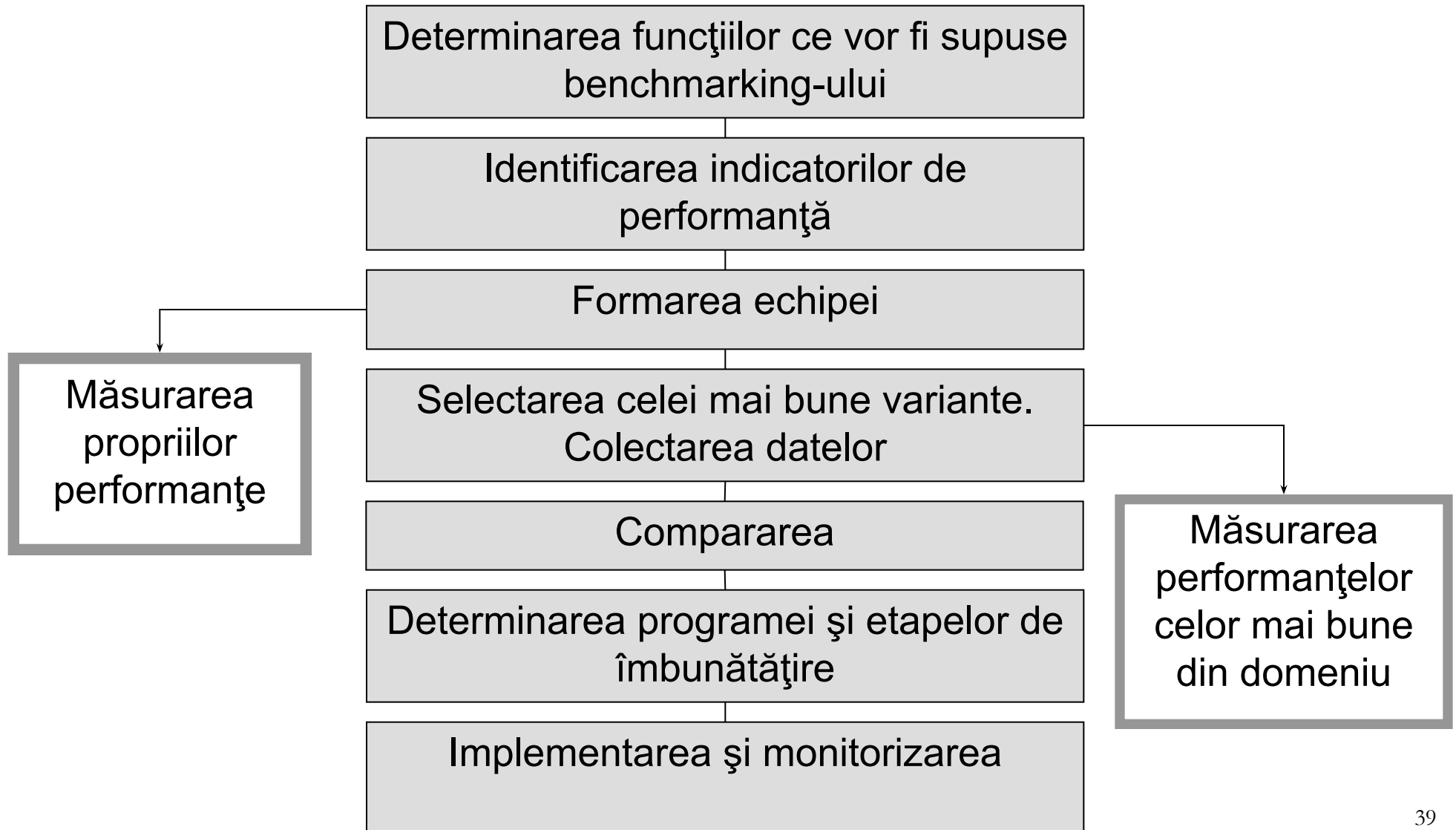
De ce Benchmarking?

- *Creșterea productivității și designul individual*
- *Instrument strategic*
- *Creșterea însușirilor prin învățare*
- *Creșterea potențială*
- *Evaluarea indicatorilor de performanță*
- *Instrument de îmbunătățire continuă a activității*
- *Motor de îmbunătățire a performanțelor*

Tipuri de Benchmarking

- *Benchmarking-ul intern*
- *Benchmarking-ul concurențial*
- *Benchmarking-ul funcțional sau industrial*
- *Benchmarking-ul proceselor sau generic*

Algoritmul procesului de benchmarking



Analiza SWOT

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

presupune analiza părților tari și slabe ce țin de **mediul intern** al companiei, precum și a oportunităților și pericolelor ce sunt caracteristice **mediului extern** al companiei.

ANALIZA "SWOT"

ce reprezintă analiza "SWOT"?

S = STRENGTHS = Puncte tari

W = WEAKNESSES = Puncte slabe

O = OPPORTUNITIES = Oportunități/Posibilități

T = THREATS = Amenințări/ Riscuri

Strengths/momente puternice interne

- Ceva ce compania face foarte bine
- O caracteristică ce-i aduce capabilitate importantă
- Poate fi o abilitate, experiență importantă, o resursă de valoare sau capacitate competitivă
- Un rezultat, performanță care poate fi evaluat ca avantaj de piață (produs bun, nume recunoscut, tehnologie superioară, cele mai bune servicii clientelă, etc.)
- Asociere or cooperare ce sporește competitivitatea companiei

Puncte tari posibile

- Competențe de bază în domeniile cheie
- Resurse financiare adecvate
- Lider de piață
- Reputație bună la cumpărători
- Strategii funcționale bine gândite
- Accesul la economii de scară
- Protecție față de presiune concurențială
- Tehnologii proprii unice
- Avantaj în cost
- Campanii de promovare mai eficiente
- Pregătire în inovarea produselor
- Management format
- Capacități de producție mai bune

Atuuri potențiale interne

- Competențe bune în domeniile, industriile cheie
- Resurse financiare adecvate
- Reputație bună printre cumpărători
- Recunoscut lider al pieței
- Strategie funcțională bine concepută
- Access la economii de scară
- Separare(izolare) de la presiune competitivă puternică
- Proprietar de tehnologii
- Avantaje în costuri
- Bune campanii de reclamă
- Abilități inovaționale de produse
- Management experimentat
- Capacități bune de fabricare
- Abilități tehnologice superioare
- Altele?

Atuuri interne potențiale

- Abilități excelente în fabricarea produselor de calitate înaltă
- Know-how în crearea și gestionare unui sistem orientat la realizarea comenzilor cu acuratețe și repede
- Capacitatea de a propune servicii post vânzare
- Bună amplasare
- Inovativitate în crearea noilor produse
- Bune abilități în merchandising și prezentare buna a produselor
- Superioritate în utilizarea tehnologiilor
- Cercetarea necesităților clientelei, testarea și prezicerea trendurilor noi pe piață
- Abilități eficiente deosebite de vânzare și de lucru cu clienții
- Aplicare nouă de utilizare a produselor
- Experiență în integrarea tehnologiilor pentru crearea unor familii de noi produse

Weakness/ momente slabe interne

- Ceva de care este lipsită compania
- Condiție dezavantajoasă
- Capacitate puțin dezvoltată
- Slăbiciunea poate mai mult sau mai puțin dezavantaja compania, deoarece se face o comparație cu piața

Puncte slabe posibile

- Lipsa unei direcții strategice clare
- Capacități învechite
- Profitabilitate redusă
- Capacități manageriale reduse
- Lipsa unor competențe sau abilități de bază
- Probleme operaționale interne de proporție
- Cercetare-dezvoltare slab dezvoltată
- Linie îngustă de produse
- Sistem de distribuție nedezvoltat
- Acțiuni de marketing sub medie
- Imposibilitatea finanțării schimbărilor necesare în strategie
- Costuri pe unitate mai mari ca la concurenți

Slăbiciuni interne potențiale

- Lipsa unei strategii clare
- Infrastructură veche
- Rentabilitate redusă, deoarece...
- Lipsă de talent și gândire managerială
- Lipsa unor abilități or a competențelor cheie
- Lipsa performanțelor în implementarea strategiei
- Probleme interne de operare
- Lipsă de activități C&D
- Gamă îngustă de produse
- Lipsa unei imagini (imagine proastă) pe piață
- Lipsa unei rețele de distribuție
- Lipsa abilităților de marketing
- Lipsă de finanțe pentru schimbări de strategie
- Costuri înalte în comparație cu competitorii
- Calificare joasă a personalului
- Altele?

Raportul S/W

- Ambele trebuie evaluate din p.v. a perspectivei, deoarece pentru o direcție de dezvoltare se necesită unele momente puternice, pentru alte direcții – alte atuuri
- Un dezavantaj poate împiedică dezvoltarea, altul - doar o va reține
- Strategia trebuie să fie orientată la accentuarea **S** și la eliminarea **W**
- Strategia trebuie construită pe **S** și trebuie să se evite direcția de dezvoltare care scoate la iveală **W**
- Dacă pentru o strategie sunt puține **S**-uri, ele trebuie formate!!!

Analiza SWOT

- **Oportunitatea** este ceea ce oferă mediul extern, piața, și valorificarea căreia va duce la crearea unui avantaj competitiv întreprinderii
- **Pericol** se înțelege ceva ce actualmente există sau ce poate apărea pe viitor, care ar putea prejudicia întreprinderea. Pericolul este o amenințare din afară, care trebuie prevăzut și de a fi pregătit de al depăși.

???????

- Are compania atuuri interne sau competențe cheie pentru o strategie atractivă?
- Influențează negativ strategia părțile slabe ale companiei?
- Care părți slabe trebuie corectate, izolate, eliminate, etc.?
- Care oportunități pot fi urmate de companie pentru a realiza cu succes strategia?
- Care oportunități sunt cele mai potrivite pentru companie?
- Rețineți: oportunitatea fără atuuri este o iluzie!
- Care riscuri trebuie considerate pentru a crea defensivă corectă?

Oportunități potențiale externe

- Capacități de transfer de abilități sau know-how tehnologic pentru fabricarea noilor produse sau business-uri
- Integrarea în amonte și avânti
- Căderea barierelor comerciale pe piețele externe atractive
- Pierderea precauției de către companiile rivale
- Creșterea rapidă a cererii pe piață
- Tehnologii emergente
- Altele?

Threats/Amenințări potențiale externe

- Intrarea competitorilor cu costuri mici
- Creșterea vânzărilor pentru produsele substituente
- Creșterea lentă a pieței
- Schimbări în ratele de schimb ale valutei străine
- Modificări în politicile guvernelor internaționale
- Cerințe regulatorii costisitoare
- Vulnerabilitatea recesiunii și ciclurilor de business
- Creșterea puterii de înțelegere între clienți or furnizori
- Schimbarea necesităților și preferințelor clienților
- Schimbări demografice
- Altele?

Etapele analizei SWOT

- Enumerarea principalelor puncte tari și slabe ale organizației, vis-a-vis de organizațiile concurente;
- Enumerarea oportunităților și amenințărilor/ riscurilor prezente și viitoare ale organizației;
- Identificarea aspectelor critice prin găsirea răspunsurilor la următoarele întrebări:
 - Ajută punctele tari la valorificarea oportunităților și blocarea amenințărilor?
 - Blochează punctele slabe oportunitățile menționate?
- Definirea factorilor de succes (“+”), care reprezintă aspectele cheie ce trebuie abordate la elaborarea strategiei organizației!!!

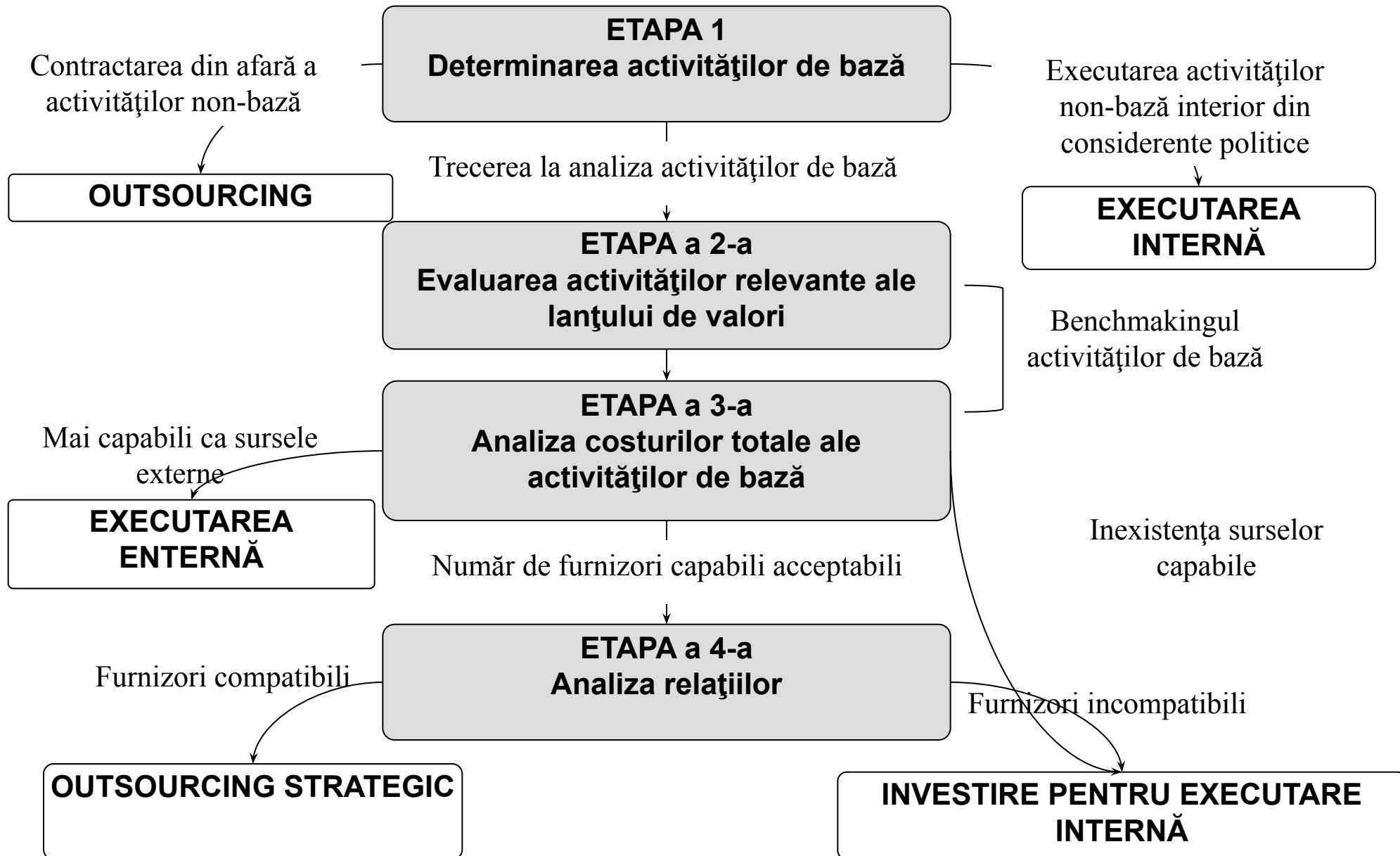
MATRICEA SWOT

	OPORTUNITĂȚI (O)	RISCURI AMENINȚĂRI (T)
PUNCTE TARI (S)	<u>STRATEGII S-O</u> AGRESIVE	<u>STRATEGII S-T</u> RESTRUCTURARE
PUNCTE SLABE (W)	<u>STRATEGII W-O</u> DIVERSIFICARE	<u>STRATEGII W-T</u> APĂRARE

	<p align="center">Lista punctelor tari</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Așezarea geografică favorabilă; 2. Capacitate de producție înaltă; 3. Experiență în domeniu; 4. Existența unei imagini favorabile 	<p align="center">Lista punctelor slabe</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promovarea slabă a produselor; 2. Nu există specialiști în domeniul logisticii și distribuției; 3. Cota mare pe o singură piață externă.
<p align="center">Lista oportunităților</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Republica Moldova membră a diferitor acorduri internaționale ; 2. Taxa de import 0% în CSI; 3. Creșterea cererii vinurilor pe piețele din China și India. 	<p align="center">Strategii SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Consolidarea pozițiilor pe piețele tradiționale (CSI) 2) Penetrarea și dezvoltarea noilor piețe (China, India) 	<p align="center">Strategii WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Orientarea comercializării divinului spre piețele din CSI (excepție Federația Rusă) 2) Îmbunătățirea structurii organizatorice 3) Strategii orientate spre mixul de marketing
<p align="center">Lista amenințărilor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cadrul legislativ restrictiv; 2. Bariere netarifare în țările CSI și UE; 3. Producerea vinului de casă; 4. Promovarea activă a berei; 5. Tradiții nedezvoltate pentru consumul de vin produs industrial; 6. Dependența de exterior; 7. Tendința consumului de vin de calitate. 	<p align="center">Strategii ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 4) Promovarea produselor prin serviciile unor somelieri în cadrul companiilor HoReCa 5) Lărgirea sortimentului de produse și producerea unor vinuri de calitate 6) Introducerea sistemului de management al calității 	<p align="center">Strategii WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Promovarea și dezvoltarea produselor pe piața locală 2) Modernizarea utilajelor de producere a vinului

Outsourcing

Se înțelege analiza posibilității de aprovizionare cu factori de producție din afară. Scopul constă în stabilirea celei mai bune metode de aprovizionare – procurare din afară, producere internă proprie sau alianță la producerea sau procurarea factorului necesar



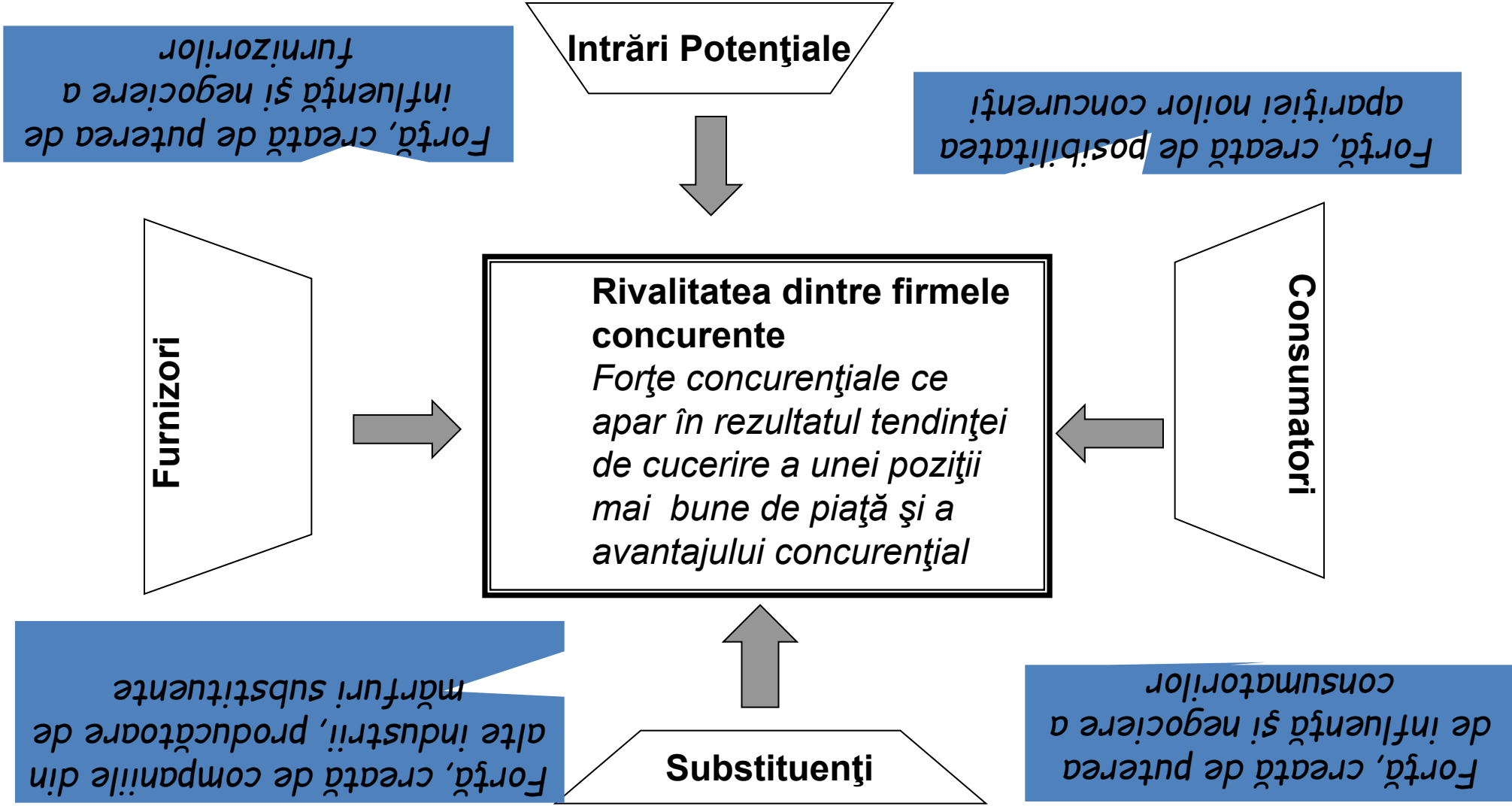
Modelul celor cinci forțe concurențiale...

sau **Modelul Porter** este un instrument de diagnosticare a condițiilor de concurență și de evaluare a intensității și a gradului de importanță a fiecărei din cele cinci forțe concurențiale

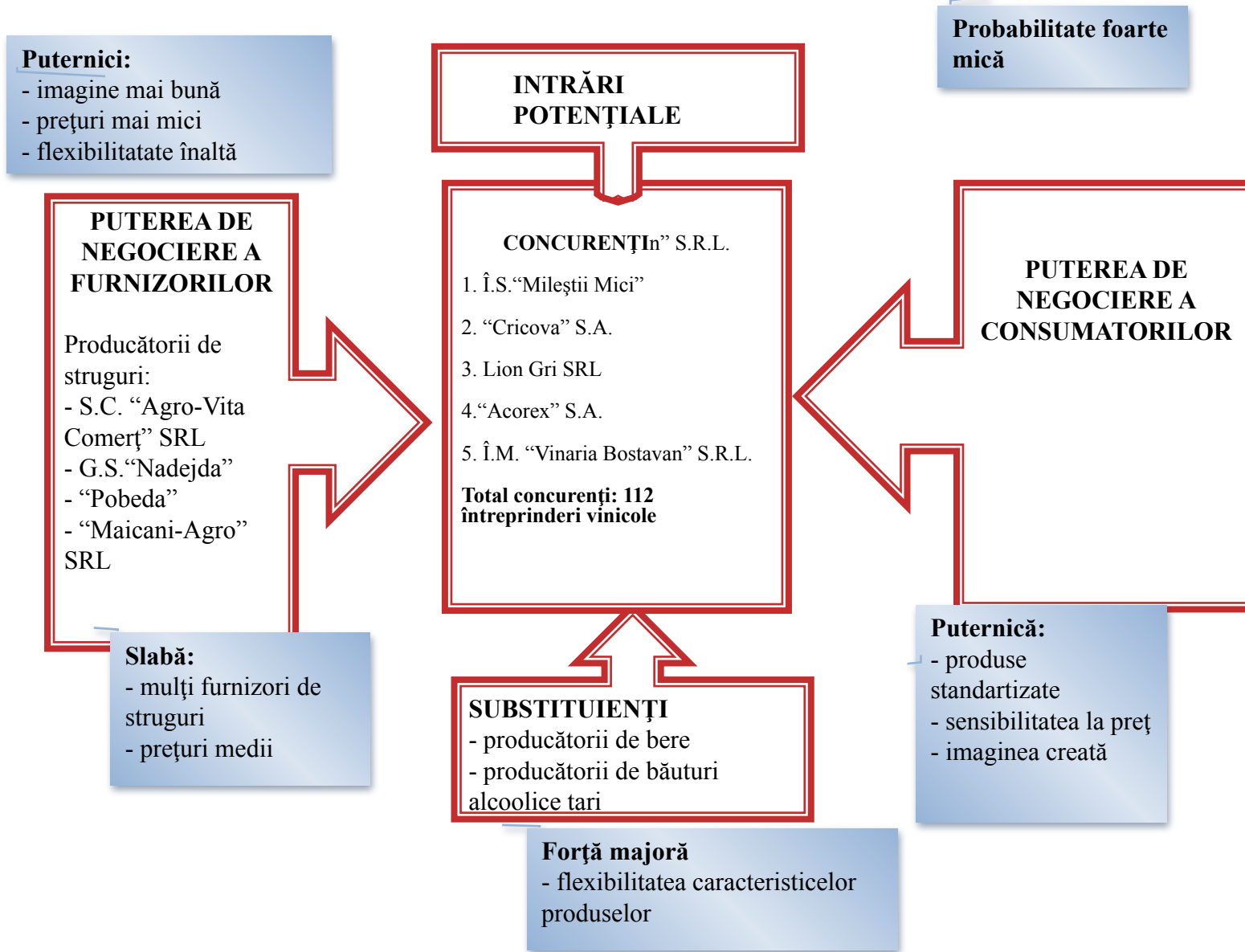
Cele cinci forțe Modelul Porter

- rivalitatea dintre firmele concurente;
- firmele ce activează în alte industrii producătoare de mărfuri substituente;
- potențialele intrări în industrie;
- puterea de influență și de negociere ale furnizorilor;
- puterea de influență și de negociere ale consumatorilor.

Modelul Porter



Analiza forțelor majore ale industriei vinului conform Modelului Porter



Bariere de intrare

Intrări ușoare

- Tehnologii nespecializate
- Branduri nepromovate
- Acces disponibil la canalele de distribuție
- Costuri mici de intrare

Deficiențe de intrare

- Patente și know-how privat
- Dificultate de modificare a brandului
- Canale de distribuție restricționate
- Costuri de intrare mari

Barriere de ieșire

Ieșirile ușoare

- Active ușor de vândut
- Costuri de abandon mici
- Activități independente

Deficiențele de ieșire

- Active specializate
- Costuri de abandon mari
- Activități interconectate

Factorii de putere a furnizorilor

Puterea furnizorilor :

- Pericol credibil de integrare verticală în amonte din partea furnizorilor;
- Mai puțini furnizori decât cumpărători;
- Costuri semnificative pentru schimbarea furnizorilor;
- Furnizorii sunt mai importanți decât consumatorii;
- Lipsa substituenților.

Slăbiciunea furnizorilor :

- Produsul este standardizat – mulți furnizori;
- Cumpărarea mărfurilor de larg consum;
- Pericol de integrare verticală în aval din partea cumpărătorilor;
- Mai puțini cumpărători decât furnizori;
- Consumatorii sunt mai importanți decât furnizorii

Factorii de putere a cumpărătorilor

Puterea cumpărători:

- Cumpărătorii sunt concentrați ;
- Cumpărătorii cumpără o parte importantă din produsele întreprinderilor;
- Cumpărătorii posedă pericolul de integrare verticală în aval

Slăbiciunea cumpărători:

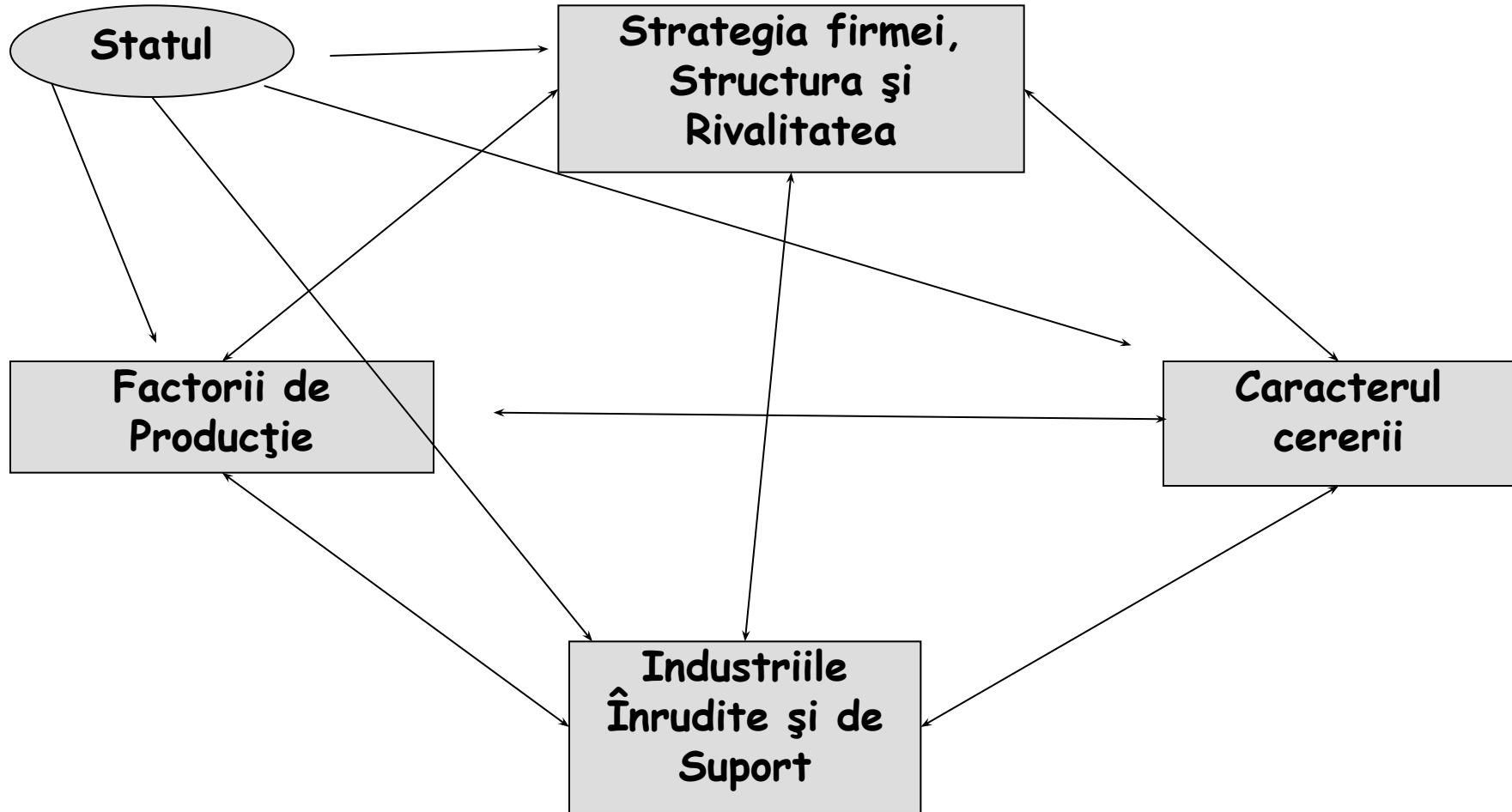
- Pericol credibil de integrare verticală în amonte din partea producătorilor;
- Costuri înalte de schimb ale producătorului ;
- Cumpărătorii sunt fragmentați (sau mulți);
- Producătorii asigură o bună parte din vânzările consumatorilor

Modelul Diamant

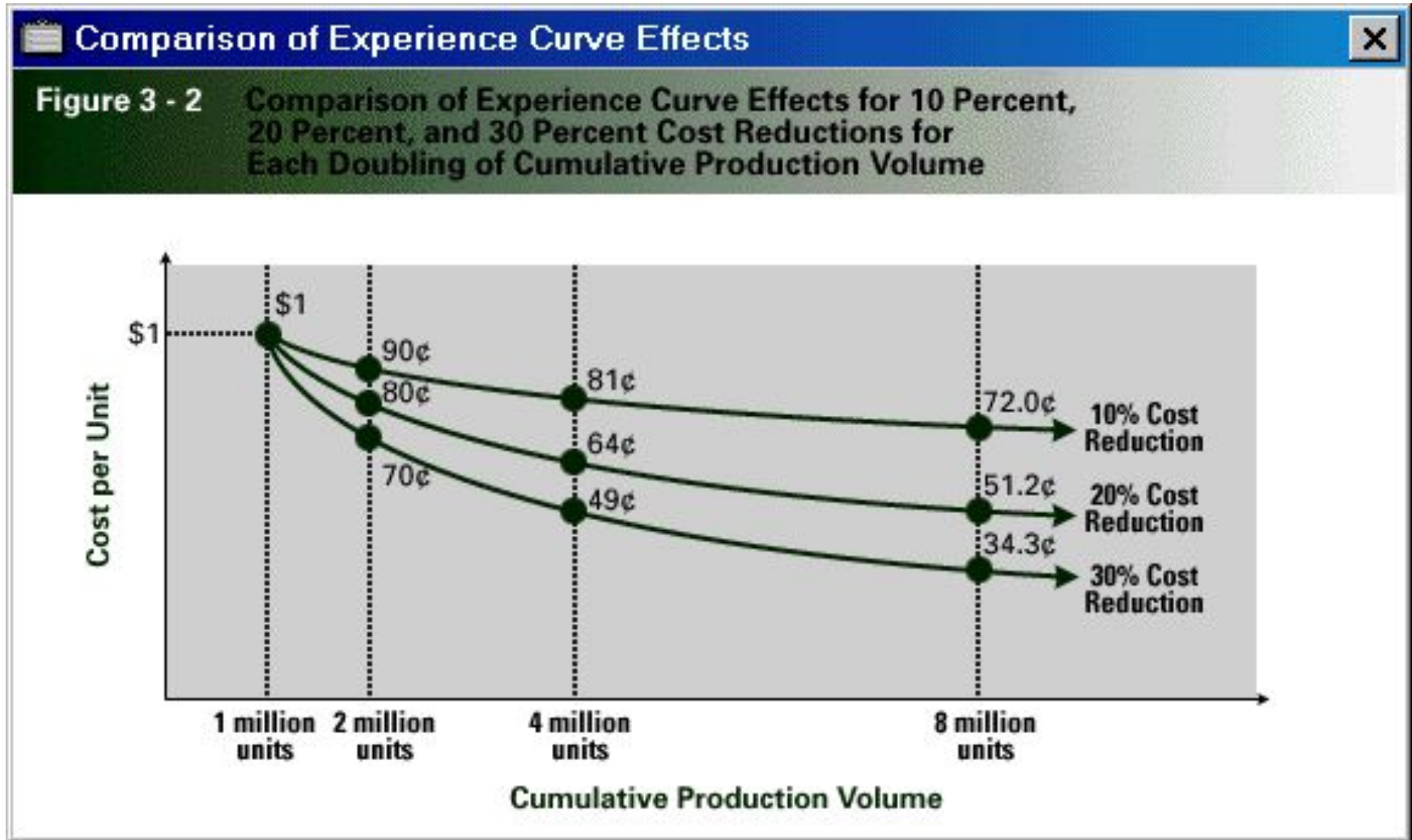
Analiza Diamant permite evidențierea determinantilor avantajului concurențial al unei țări (națiuni).

Acest model reprezintă mediul național de activitate pe care țara îl creează pentru industriile sale.

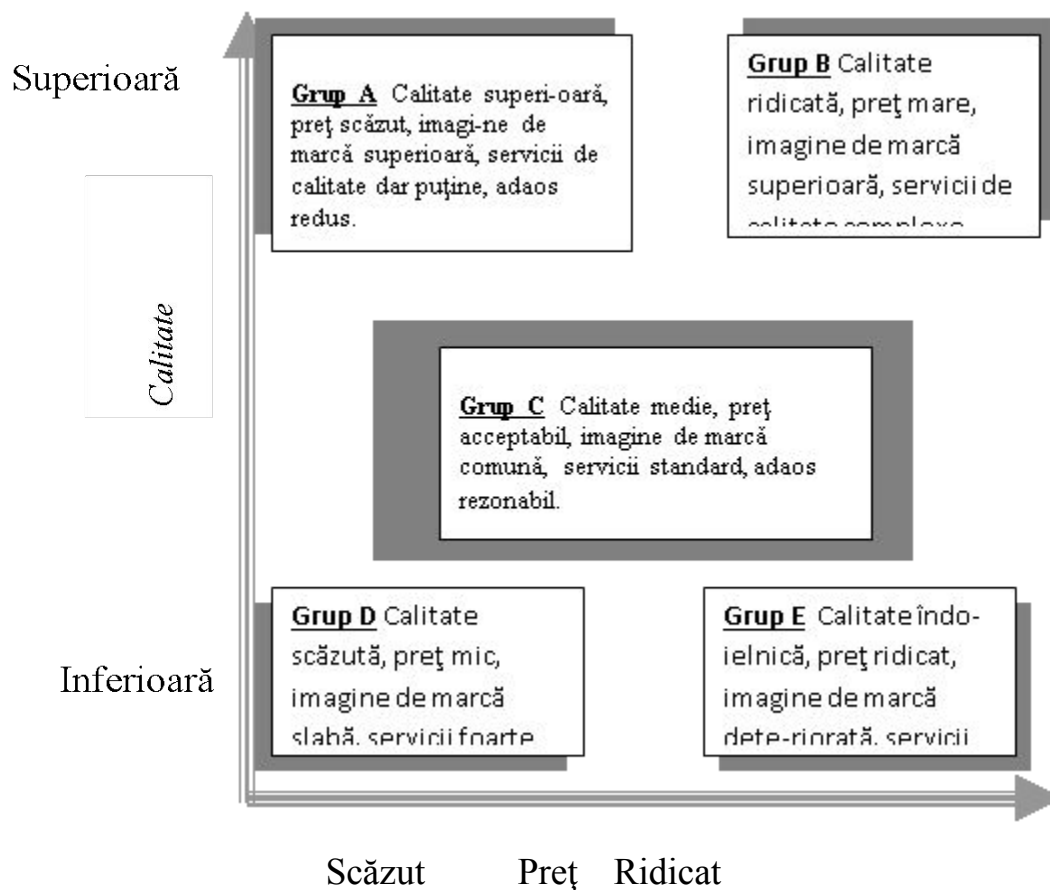
Modelul Diamant



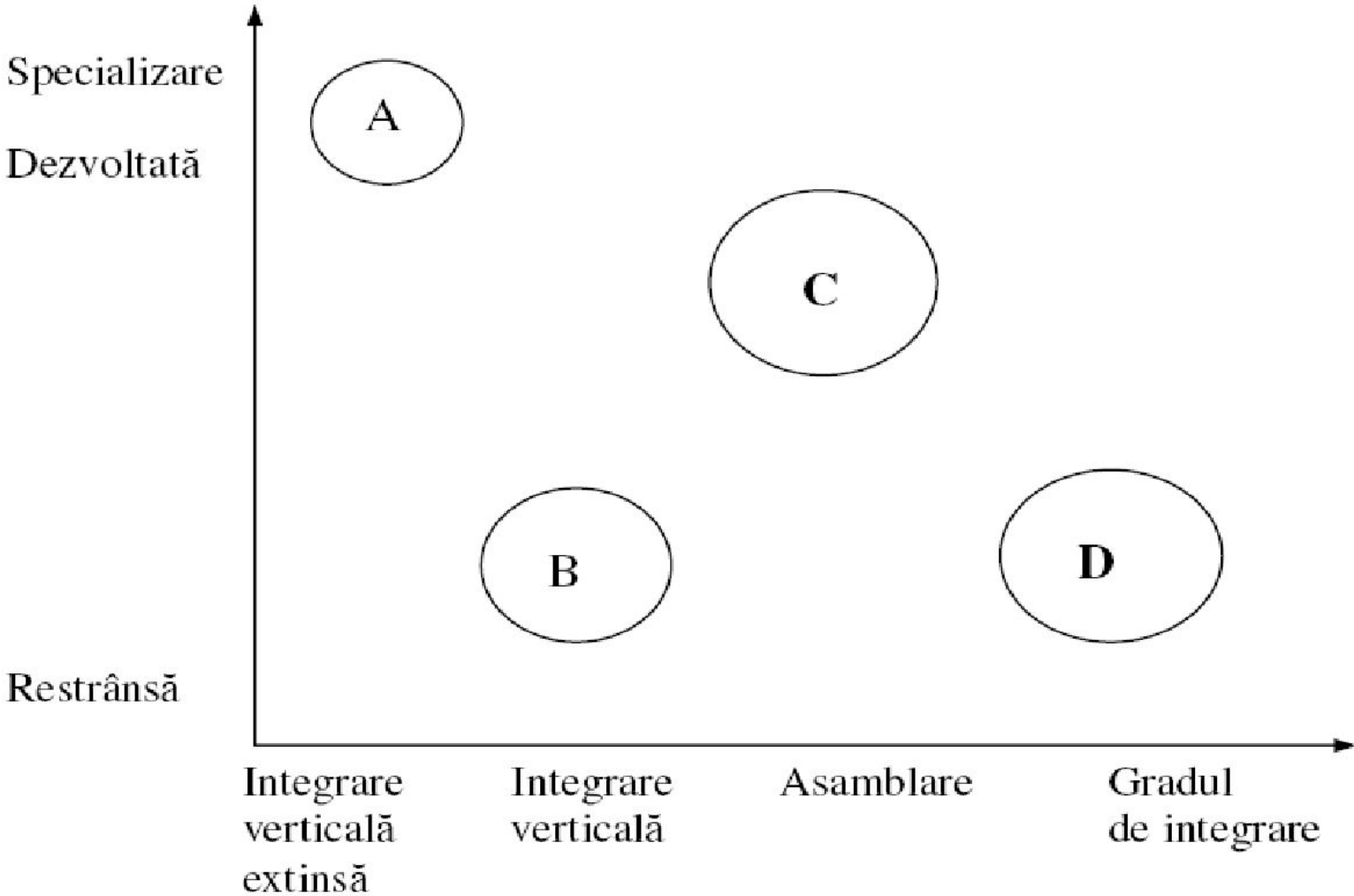
Efectul de scară- efectul curbei de experiență



Harta grupurilor strategice în funcție de preț și calitate



Harta grupurilor strategice



Harta grupurilor strategice: grad de specializare și grad de integrare

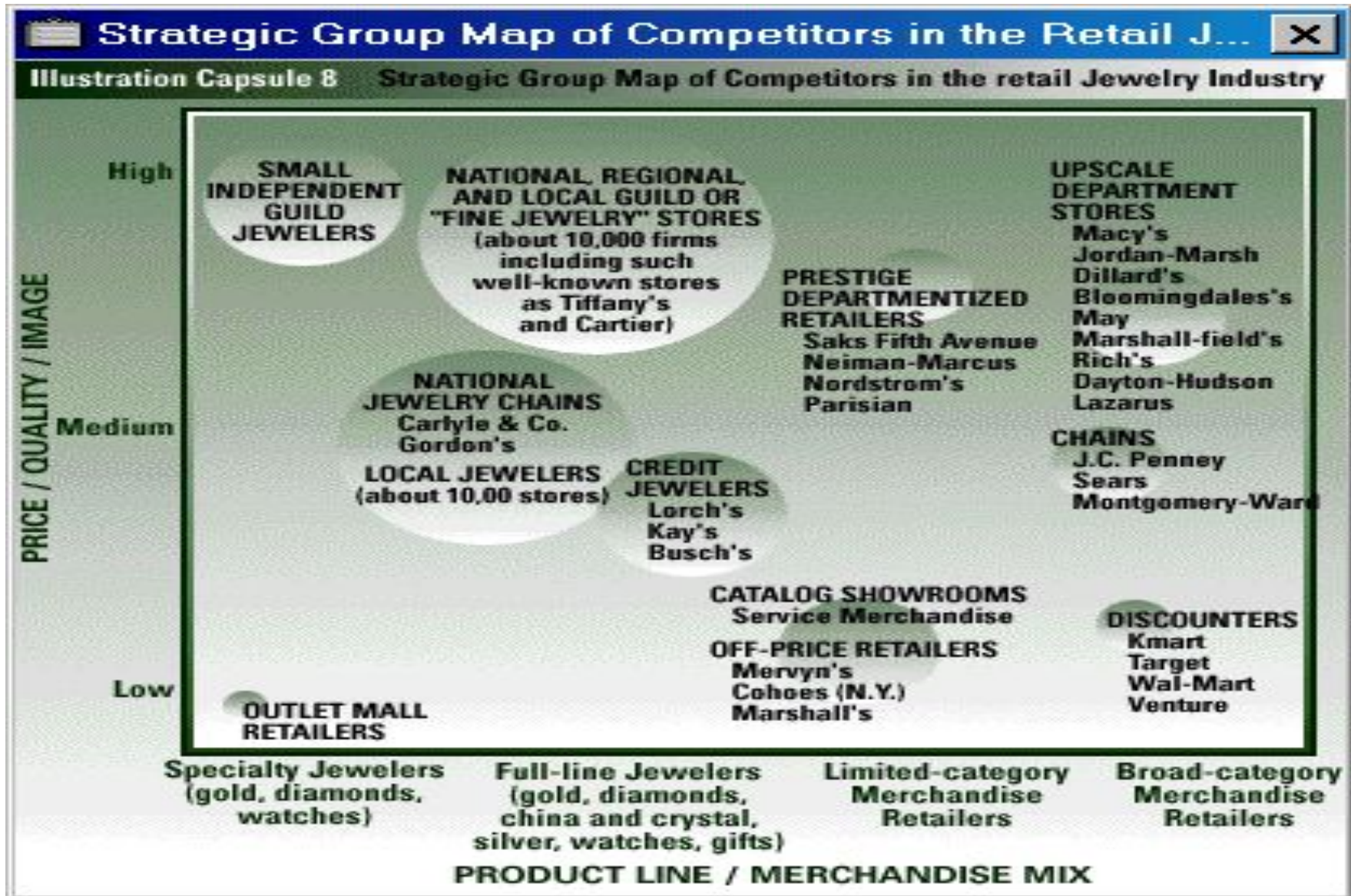
Grupa A: gamă completă, integrare verticală extinsă, costuri de producție reduse, servicii puține, calitate medie.

Grupa B: gamă restrânsă, integrare extinsă, prețuri reduse, servicii puține.

Grupa C: gamă medie, preț mediu, calitate mediocră.

Grupa D: gamă redusă, asamblare, preț ridicat, calitate superioară, tehnologie complexă.

Harta grupurilor strategice



Matricea Boston (Boston Consulting Group)

Matricea de clasificare a portofoliilor de produse în funcție de absorbția și generarea de numerar, bazată pe procentajul relativ de piață și pe ratele relative de creștere a pieței.

	+ procentul relativ de piata -		
		Mare	Mica
+ rata de crestere a pietei	Mare	Stele	Semne de intrebare
-	Mica	Vaci de muls	Caini

Produsele sunt calificate într-un mod extrem de colorat:

STELE (Stars) - procent mare de piață / creștere mare de piață (neutru din punct de vedere al numerarului - nu generează cash);

VACI DE MULS (Cash Cows) - procent mare de piață / creștere de piață scăzută (generatoare de numerar);

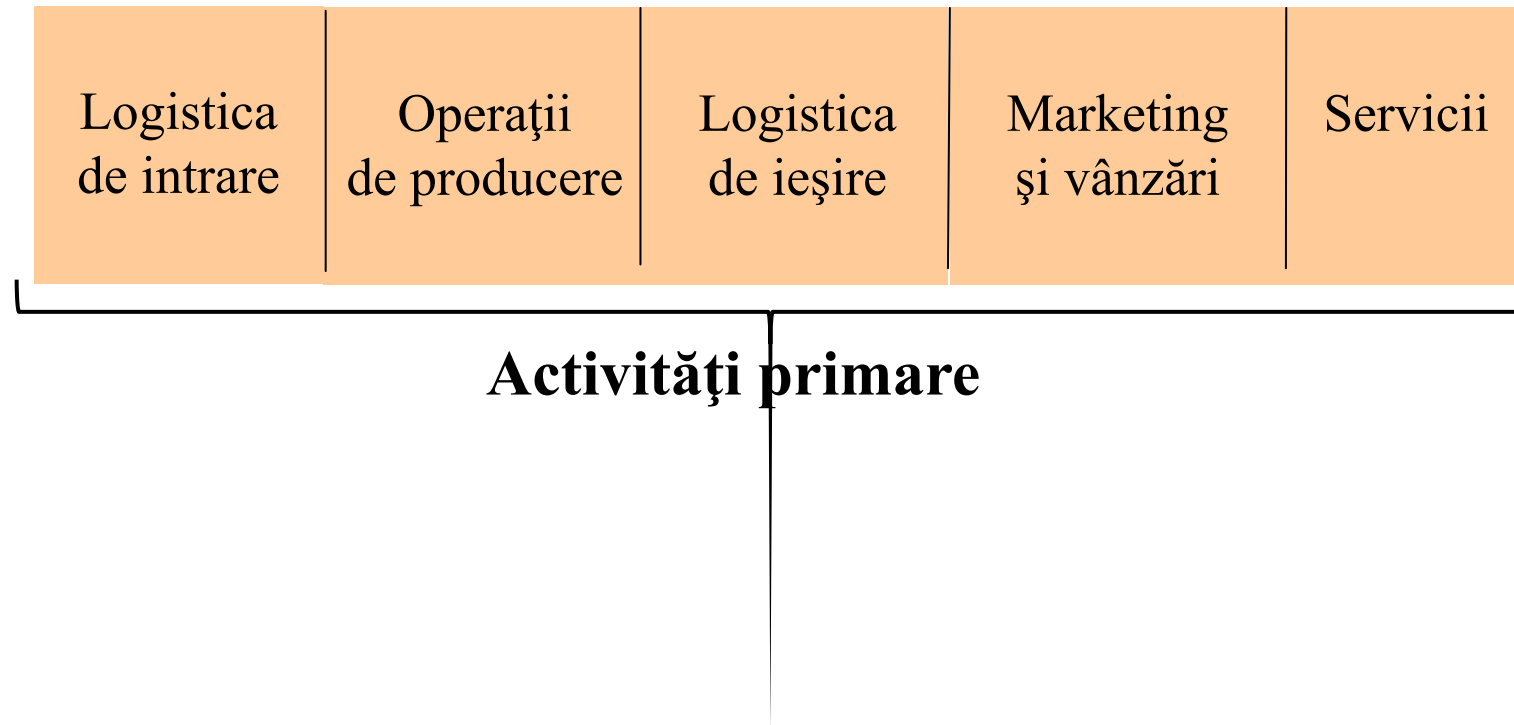
SEMNE DE INTREBARE (Question Marks) - procent de piață scăzut / creștere de piață mare (scurgere de numerar)

CAINI (Dogs) - procent de piață scăzut / creștere de piață scăzută (neutru din punct de vedere al numerarului - nu generează cash).

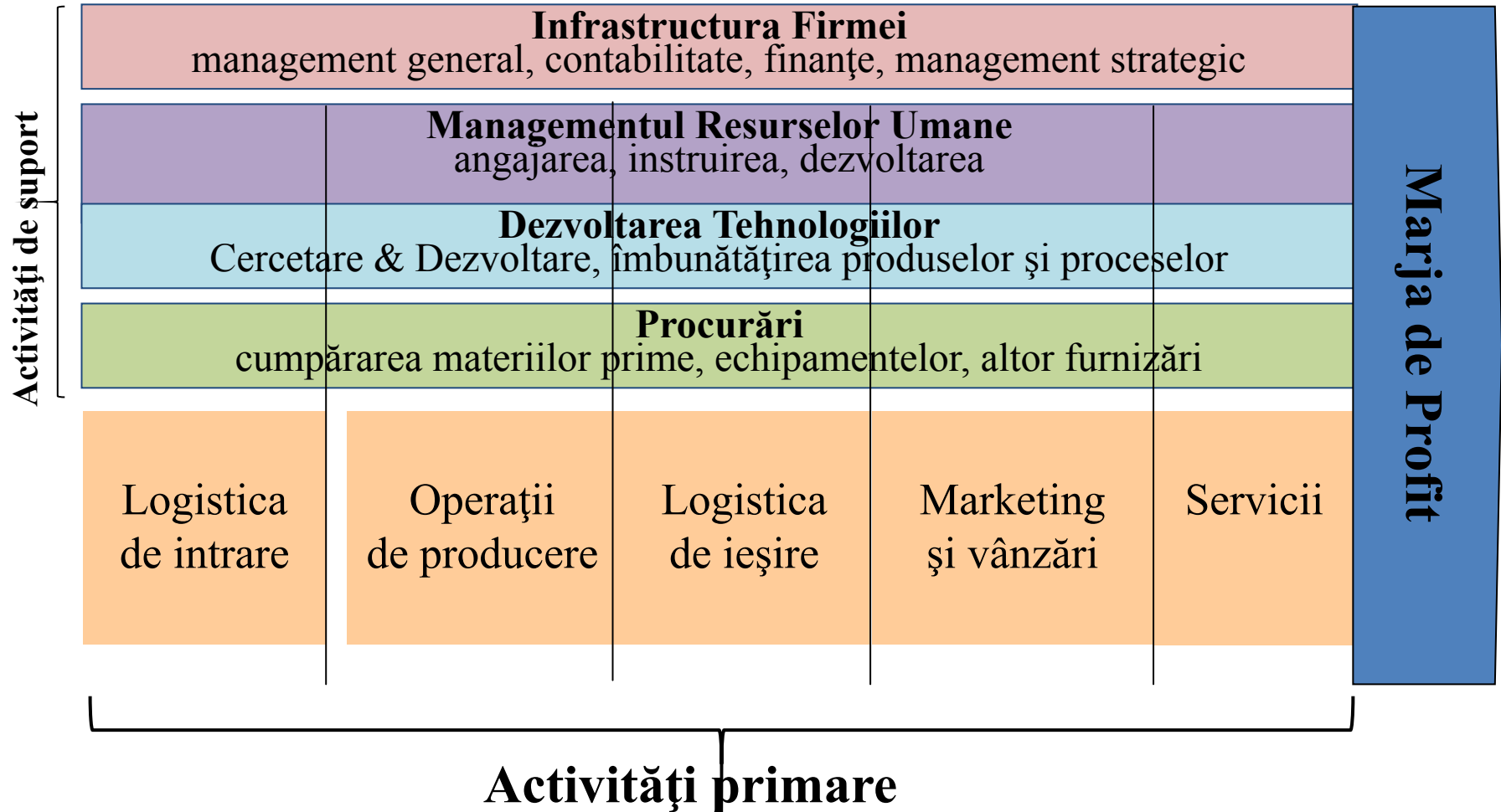
Lanțul de valori

- este o prezentare grafică a componentelor ce îl formează, de la materia primă la produsul finit
- definește activități strategice relevante pentru a percepe comportamentul costului și sursele diferențierii

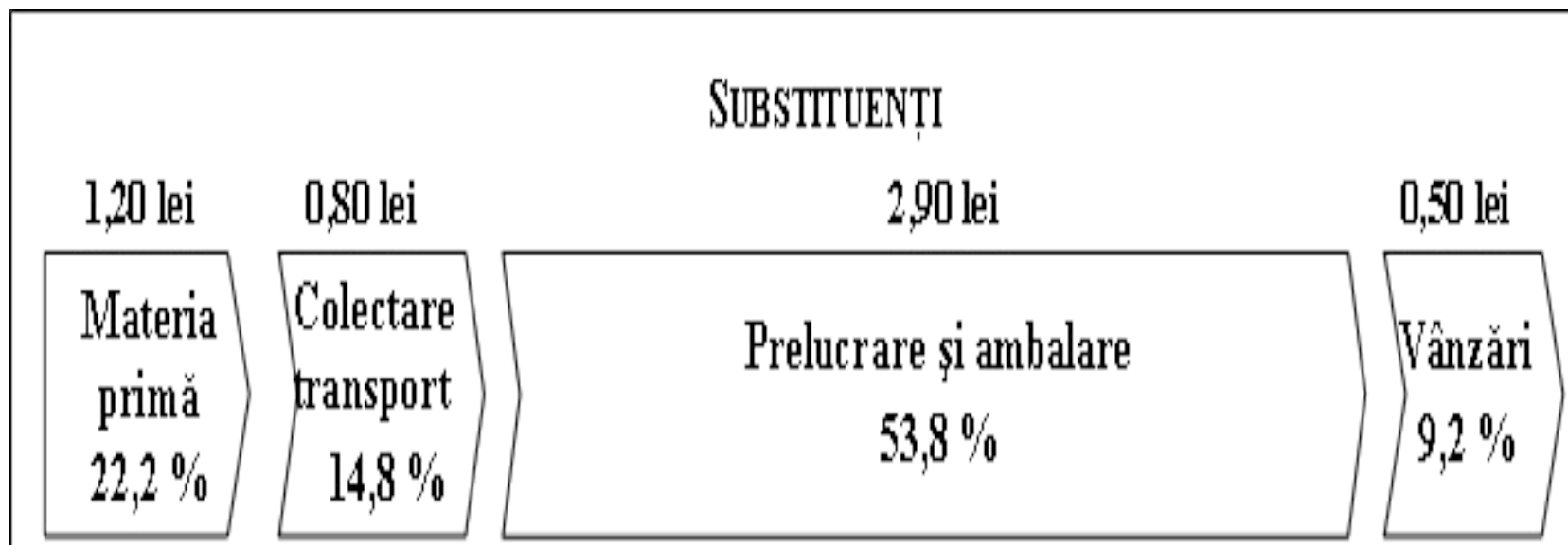
Analiza lanțului de valori a întreprinderii



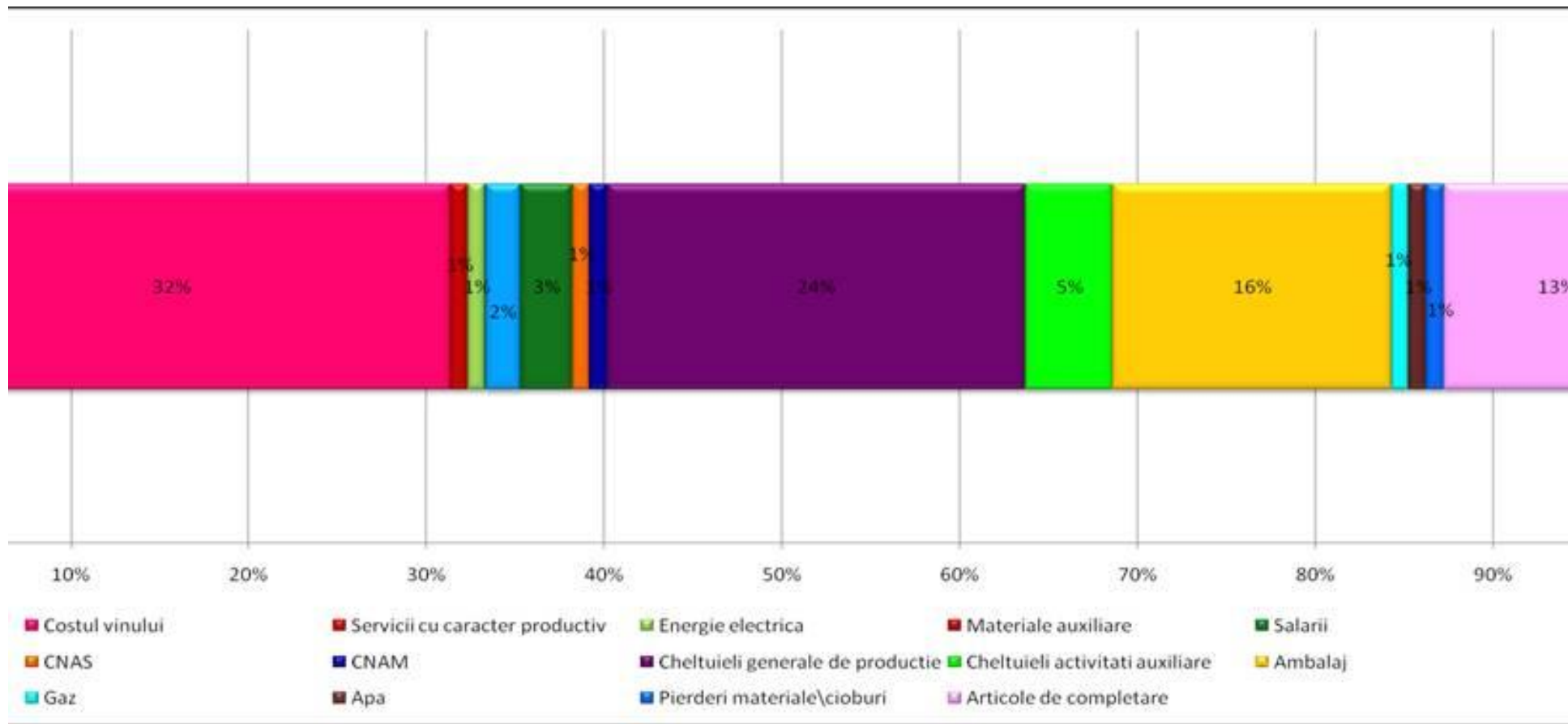
Analiza lanțului de valori a întreprinderii



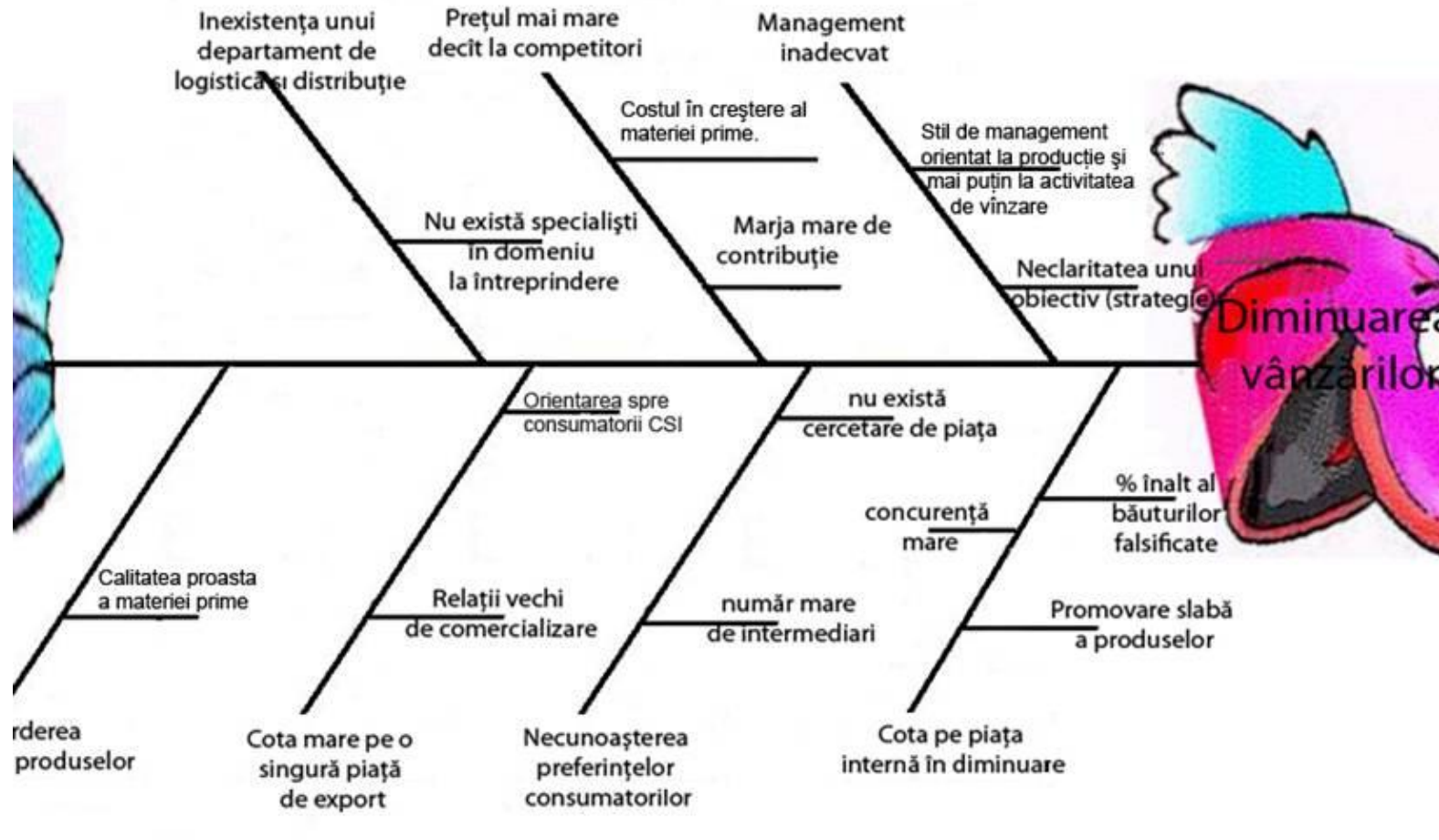
Lanțul de valori (lapte)



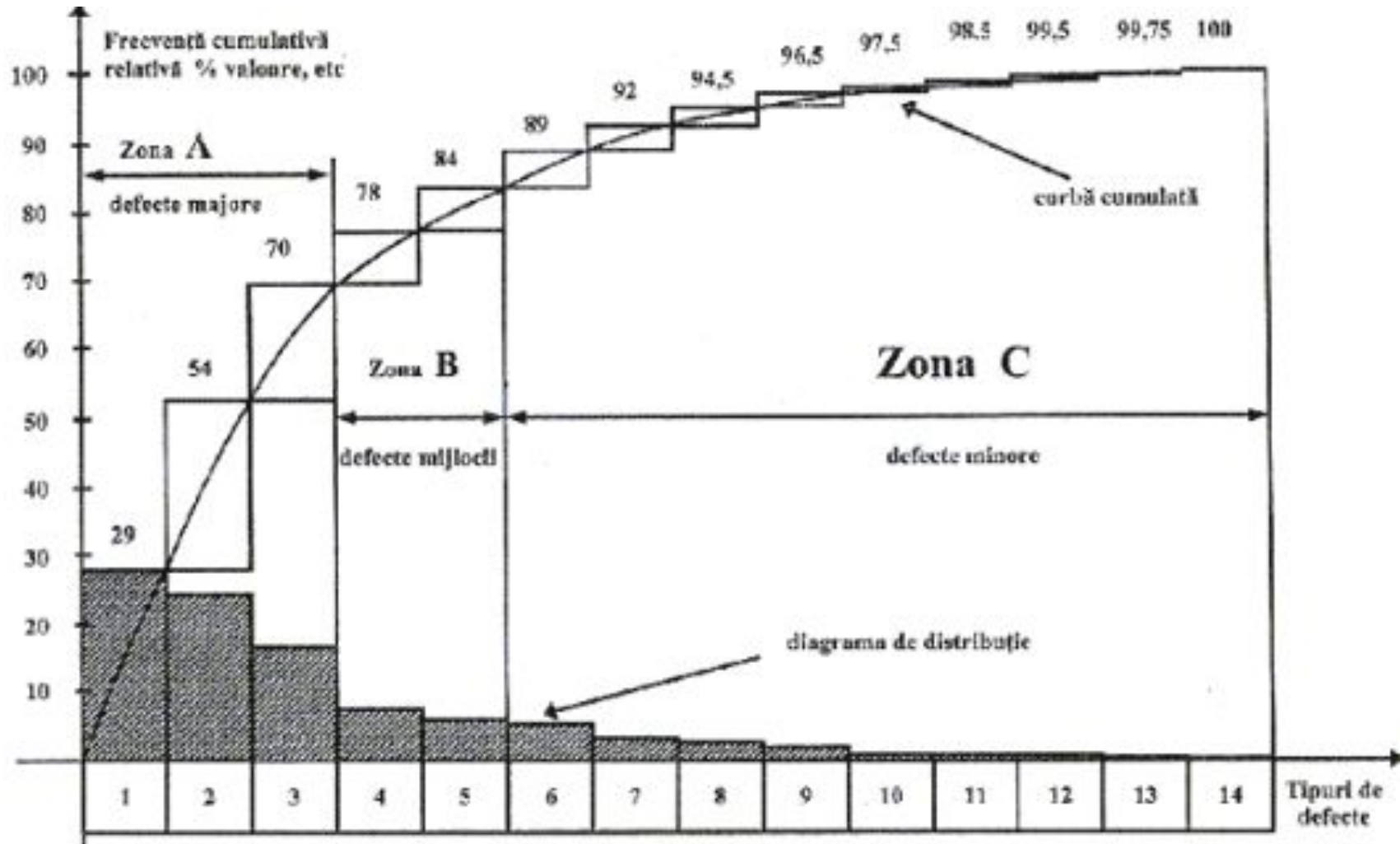
Lanțul de valori pentru vinul Cabernet-Sauvignon seria Carlevana



Scheletul de peste (Fishbone diagram)



Analiza Pareto (20:80)



Managementul strategic presupune

- Aprecierea situației întreprinderii și aprecierea posibilităților interne/atuuri;
- Aprecierea posibilităților externe /oportunități;
- Definirea obiectivelor;
- Perceperea necesității și a oportunității de a decide (faza conceptuală):
- Formularea căilor de acțiune posibile;
- Evaluarea avantajelor lor respective;
- Alegerea căilor de acțiune care urmează să fie folosite.

A1. PRINCIPALELE CATEGORII DE DECIZII

	Strategice	Administrative	Operaționale
Problema	Alegerea gamei de produse și a piețelor care au șansa de a asigura firmei raportul optimal al investițiilor sale	Structura resurselor firmei de manieră să-i asigure o reușită optimală	Exploatarea rentabilității capitalului în condiții optimale
Natura problemei	Repartizarea judicioasă a resurselor între produse și piețe	Organizarea, achiziția și dezvoltarea resurselor	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dotația bugetară a departamentelor; ◆ Planificarea aplicației și conversiunii resurselor; ◆ Gestionarea și controlul operațiilor.
Decizii - cheie	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Definirea operațiunilor strategice; ◆ Strategia administrativă; ◆ Strategia financiară; ◆ Alegerea mijloacelor de creștere și eşalonarea ei în timp; ◆ Evaluarea gradului de diversificare; ◆ Evaluarea gradului de expansiune. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Organizarea: structura autorității, responsabilități și comunicări; ◆ Structura conversiunii resurselor: repartizarea muncii și a atribuțiilor; ◆ Achiziția și dezvoltarea resurselor: finanțarea, echipament, personal, materii prime. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Obiective operaționale; ◆ Stabilirea prețurilor și a nivelurilor de producție; ◆ Planificarea producției și gestiunea stocurilor; ◆ Politica de marketing; ◆ Politica de cercetare-dezvoltare;
Caracterul deciziilor	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Centralizate; ◆ Afectate de ignoranță parțială; ◆ Non repetitive; ◆ Non regenerative. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conflict între strategie și exploatare; ◆ Conflict între obiective individuale și scopurile colective; ◆ Legătură strânsă între variabilele economice și factorii sociali; ◆ Decizii suscitade de probleme strategice și/sau probleme operaționale. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Decentralizate; ◆ Implică riscuri și incertitudine; ◆ Repetitive; ◆ Foarte numeroase; ◆ Limitate în optimizare prin complexitatea lucrurilor; ◆ Regenerative.

Formulara Strategiei

- **Misiunea:** cauza/motivarea existenței companiei
 - “A îmbunătăți calitatea vieții menajelor prin elaborarea, fabricarea, marketing și deservirea celor mai bune aparate de uz casnic din lume” (Maytag Inc.)
 - “Noi construim corăbii bune - profitabil dacă posibil - cu pierderi dacă este necesar - dar întotdeauna bune”
 - misiunea întreprinderii Dvs:

... Formularea Strategiei

- **Obiectiv/scop: Ce? Când? Cuantificat!**

- Creștere cu 10% a profitabilității în 2 ani
- Creștere cu 25% a cotei de piață în 4 ani

- Obiectivele întreprinderii Dvs:

... Formularea Strategiei

- **Politici:** principii generale pentru procesul decizional
 - “compania va fi numărul unu sau doi în orice domeniu de concurență”
 - “a nu aproba nici o propunere de reducere a costurilor, dacă aceasta afectează calitatea”
 - “cercetătorii trebuie să cheltuie 15% din timp în alte activități, decât proiectul primar”
 - “un program de marketing nu va fi implementat până nu vor fi pregătite toate activitățile necesare”
 - politicile întreprinderii Dvs

Generarea strategiilor alternative

	P ărți puternice	Par ți slabe
Oportnutați	Strategii care utilizează părțile puternice pentru a profita de oportunități	Strategii care profită de oportunități și înfruntă părțile slabe
Ruscure	Strategii care utilizează părțile puternice pentru a evita riscurile	Strategii care minimizează părțile slabe și evită riscurile

Implementarea strategiei

- Cine?
- Ce?
 - Programe, bugete, proceduri
 - sinergie
- Cum?
 - Structura urmează/corespunde strategia
 - ciclul de viață al corporației
 - persoană pentru post vs. post pentru persoană
- Termenul limită

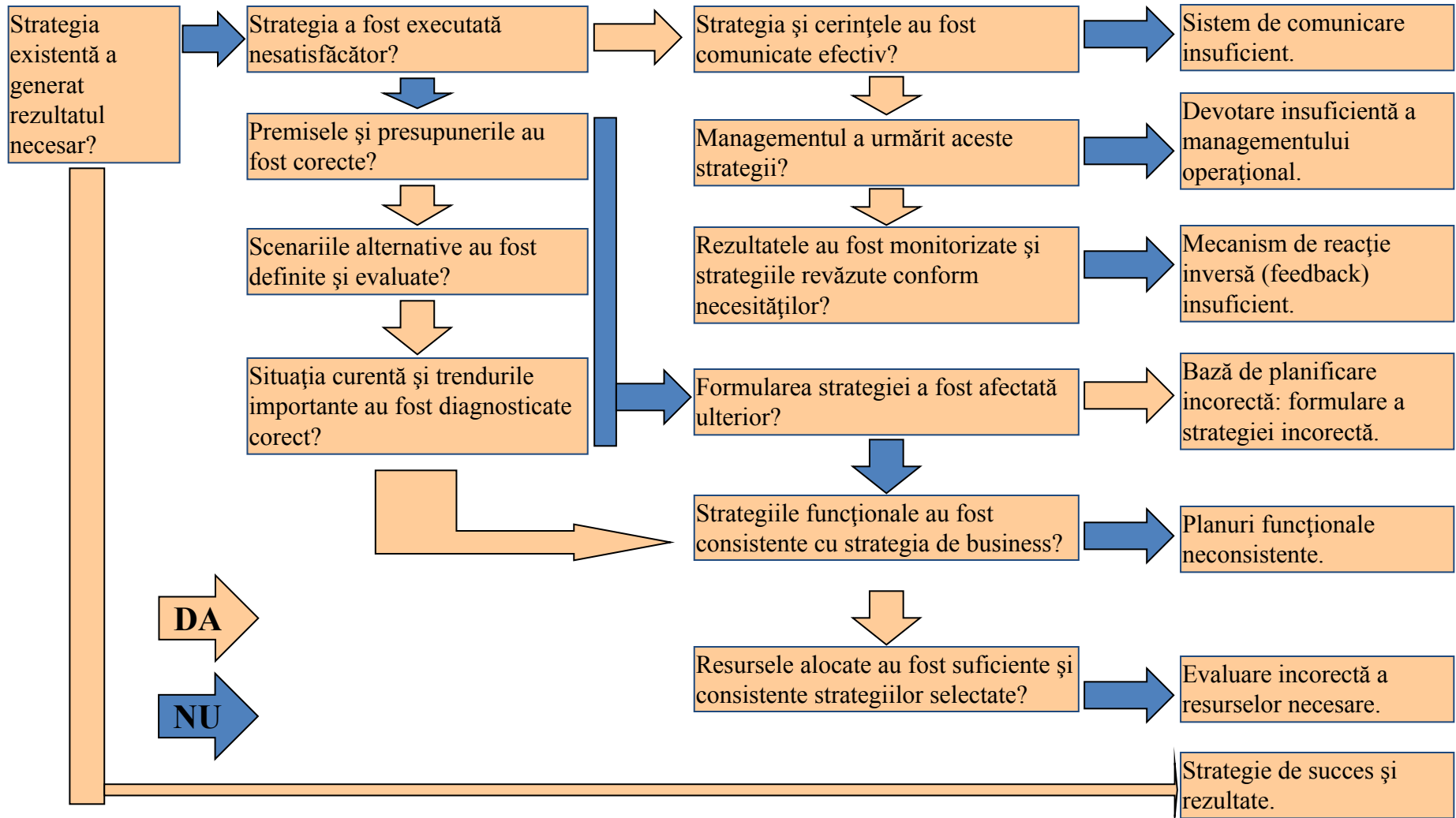
Schimbări în structurile moderne

Structură depășită	Structură nouă
Corporație extinsă	Unități mini-business & relații de cooperare
Comunicare verticală	Comunicare orizontală
Proces decizional centralizat	Proces decizional participativ
Integrare verticală	Outsourcing & organizații virtuale
Echipe de lucru/calitate	Echipe de lucru autonome
Echipe de lucru funcționale	Echipe de lucru multi-funcționale
Instruire minimă	Instruire extinsă

Evaluare și control

- Standarde de performanță
- Metode de măsurare (algoritmul de verificare)
- Controlul: Cum?/Ce?
- Evaluarea performanței cost/activitate/rezultat

Schema evaluării unei strategii



Performanța financiară

- ROI
- EPS (Earnings Per Share) Câștigul pe acțiune
- Satisfacția tuturor participanților
- Valoarea adăugată
- Valoarea de piață a acțiunilor