



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI
BABEȘ-BOLYAI TUDOMÁNYEGYETEM
BABEȘ-BOLYAI UNIVERSITÄT
BABEȘ-BOLYAI UNIVERSITY
TRADITIO ET EXCELLENTIA



Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor

DEPARTAMENTUL DE ADMINISTRAREA
AFACERILOR LA SFÂNTU GHEORGHE

Tematică pentru proba scrisă la examenul de

ADMITERE

Program de masterat:

**MANAGEMENTUL DEZVOLTĂRII
AFACERILOR, Sf. Gheorghe**

2024

CUPRINS

CAPITOLUL 1. MANAGEMENT GENERAL	3
1.1. Concepte fundamentale ale managementului.....	3
1.2. Școli și curente manageriale.....	3
1.2.1. Teoria clasică	3
1.2.2. Școala relațiilor umane	6
1.2.3. Teoria sistemică și conjuncturală	7
1.3. Cultura organizațională.....	8
1.3.1. Concept	8
1.3.2. Nivelurile culturii organizaționale.....	8
1.3.3. Tipurile de subculturi organizaționale	8
1.3.4. Dimensiunile subculturii organizaționale	9
1.3.5. Variabile de influență ale culturii organizaționale	10
1.3.6. Modalități de manifestare ale culturii organizaționale.....	11
1.4. Introducere în leadership.....	12
1.4.1. Ce este liderul?.....	12
1.4.2. Ce este leadershipul?	14
1.4.5. Principalele abordări ale leadershipului	14
CAPITOLUL 2. MEDIUL EXTERIOR FIRMEI	16
2.1. Mediul general	16
2.2. Mediul industriei	18
2.3. Evoluția unei industrii	22
2.4. Grupurile strategice și tipurile strategice	23
CAPITOLUL 3. MEDIUL INTERIOR FIRMEI.....	24
3.1. Resursele și competențele firmei	24
3.2. Analiza lanțului valorii. Externalizarea activităților	25
3.3. Procesul de benchmarking.....	27
CAPITOLUL 4. STRATEGIA LA NIVELUL FIRMEI.....	29
4.1. Strategia de diversificare corelată	29
4.2. Strategia de diversificare necorelată.....	30
4.3. Strategii de colaborare: societățile mixte.....	31
4.4. Alianțele strategice și rețelele strategice.....	32
4.5. Strategii de fuziune și achiziție	33
4.6. Strategia de restructurare.....	36
CAPITOLUL 5. STRATEGIA LA NIVELUL AFACERILOR	38
5.1. Strategia leadershipului prin cost	38
5.2. Strategia de diferențiere.....	39
5.3. Strategia orientată (focalizată).....	40
5.4. Strategia integrată a costului redus și a diferențierii	40
BIBLIOGRAFIE.....	42

CAPITOLUL 1. MANAGEMENT GENERAL

1.1. Concepte fundamentale ale managementului

Managementul are în vedere administrarea cu succes a resurselor în vederea atingerii obiectivelor stabilite. Managerul este cea persoană care este responsabil de munca a cel puțin un subordonat, deci managementul se referă la responsabilități și sarcini. Managementul reprezintă procesul de conducere și administrare a unei firme pentru maximizarea obiectivelor, ținând cont de constrângerile (limitări externe).

Astfel spunem că managementul constituie o continuă punere în balanță a eforturilor, resurselor pe de o parte și a limitărilor pe de alta.

1. Conducerea și administrarea organizațiilor

Organizația este definită ca fiind orice întreprindere sau instituție, începând de la instituții publice (spitale, universități), până la societăți comerciale. Conducerea și administrarea diferitelor activități implică elemente comune indiferent de tipul acestuia, dar și specifice. Aspectele manageriale comune se referă la elemente ale vieții organizaționale (structură, cultură, interacțiunea întreprinderi cu mediul)

2. Utilizarea eficientă a resurselor

Un bun management presupune o alocare eficientă a resurselor (bani, timp, resurse umane, active corporale și necorporale).

Pentru o bună administrare a resurselor, managerii trebuie să dispună de o serie de atitudini:

- **Hard** (definite)
- **Soft** (nedefinite)

Aptitudinile hard includ aptitudini de lucru cu cifre (cele financiare) și tehnice, utilizarea acestora duce la rezultat cuantificabile (stabilirea bugetelor, analize statistice, evaluarea riscului, analiză contabilă, etc.). Aptitudinile soft se referă la procesele mentale implicate în sarcinile manageriale. Rezultatele sunt dificil de evaluat, *necuantificabile*.

Elementele MIX-ului de management

Avem trei elemente fundamentale:

- Activități
- Sisteme
- Oameni

1.2. Școli și curente manageriale

1.2.1. Teoria clasică

Principalii gânditori:

- **Henri Fayol** a dezvoltat un sistem universal care descrie responsabilitățile manageriale
- **Frederick Winslow** a formulat o abordare privind organizarea muncii.

- **Max Weber** a furnizat prima teorie sistemică referitoare la modalitățile de structură și operare a organizațiilor.

1. Teoria managementului administrativ a lui HENRI FAYOL (1841-1925) Henri Fayol a fost inginer minier și a stabilit *principalele activități* ale managerilor:

- previzionarea (managerul trebuie să privească înainte)
- planificarea (eșalonarea obiectivelor)
- organizarea (trebuie să constituie un set de relații formale care să deservească scopurilor organizației)
- motivația (financiară, non-financiară)
- coordonarea (trebuie să verifice dacă activitățile departamentului se încadrează în planul general)
- controlul (trebuie să verifice dacă ce s-a dorit sa și obținut)

El a stabilit **14 principii**:

1. Diviziunea muncii: sarcinile trebuie să fie împărțite:

- pe specializarea angajaților
- pentru mărirea eficienței
- pentru mărirea productivității muncii
- pentru înlăturarea neînțelegerilor dintre angajați
- pentru stimularea angajaților

2. Autoritatea și responsabilitatea

- autoritatea reprezintă dreptul de a trasa sarcini subordonaților și responsabilitatea de a îndeplini sarcinile.

3. Disciplina

- organizatori trebuie să-și desfășoare activitatea continuă fără evenimente dramatice

4. Unitatea de comandă

- subordonații trebuie să primească sarcini de la un singur superior

5. Unitatea de direcție

- sarcinile care se referă la atingerea unui anumit obiectiv trebuie coordonate prin intermediul unui singur plan administrativ, a unui singur manager.

6. Subordonarea interesului personal interesului colectiv

7. Remunerarea personalului

8. Centralizarea conducerii

- reprezintă gradul de control managerial pe care îl are managementul strategic

9. Linia de autoritate

- comunicarea și autoritatea trebuie să urmeze linia de comanda (comunicarea interdepartamentala, dar superiorii trebuie informați)

10.Ordinea

- angajații trebuie selectați, trebuie să li se acorde sarcini care se potrivesc cu pozițiile pe

care le ocupă

11.Echitatea

- angajați trebuie tratați cu onestitate și dreptate

12.Nivelul de pregătire al angajaților

13.Inițiative angajaților

14.Spiritul de echipă

2. FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856-1917) a fost inginer a devenit celebru datorită studiilor privind timpul și mișcarea echipamentelor și a personalului în fabrici. El a reflectat asupra modalității în care se muncește. A fost de părere că principalul scop al managementului este realizarea unei prosperități maxime:

- Firma: maximizarea profitului și perspective pe termen lung
- Angajat: realizare financiară și dezvoltarea personalităților

Taylor a identificat **4 principii** de bază pentru un management corect

1.Dezvoltarea unei științe a muncii

- a observa maniera de lucru muncitorilor, a analiza mișcările și modalitățile în care își utilizează echipamentul din dotare

2.Selecționarea științifică și perfecționarea muncitorilor:

- trebuie să fie aleși în funcție de capacitate fizice și intelectuale. Managerii au responsabilitatea de a-și perfecționa muncitorii pentru le stimula potențialul și a le oferi posibilități de dezvoltare

3.Combinarea metodelor științifice de lucru cu folosirea angajaților perfecționați. 4. Cooperarea strânsă dintre subordonați și șefi.

3. MAX WEBER sociolog, profesor universitar, fără experiență în domeniul managementului. A fost primul care a observat și interpretat, natura managementului și dinamica organizației. A făcut distincție între putere și autoritate.

- Puterea – abilitatea de a forța oamenii să asculte ordinele
- Autoritatea - este dreptul de a aștepta să fi ascultat
 - poate fi carismatică bazată pe personalitate
 - tradițională bazată pe precedent
 - rațională bazată pe reguli

În concepția lui WEBER structurile organizaționale oficiale se caracterizează prin :

- existența unui set de reguli scrise care să asigure uniformitatea, consecvența și imparțialitatea deciziilor
- un lanț de comandă ierarhizat și recunoscut oficial
- diviziunea și specializarea muncii
- standarde și calificări recunoscute pentru a progresa în cadrul structurilor organizatorice
- promovare bazată pe merit
- noțiune că indivizii sunt separați de pozițiile pe care le ocupă și faptul că organizațiile

trebuie să fie mai importante decât persoanele

- renumerație bazată pe un sistem standard de referință au conținut ideea referitoare la modul în care ar trebui gestionați oamenii și sistemele. Se pune accentul îndeosebi pe activități.

AVANTAJELE SCOLII CLASICE

Operele lui Fayol, Taylor și Weber reprezintă primele eforturi sistematice de a da o formă mărturiilor empirice și de a o transforma într-o teorie managerială.

DEZAVANTAJELE SCOLII CLASICE

Gânditorii acestei școli au fost criticați pentru rigiditatea lor, întrucât au considerat că există o singură abordare a tuturor situațiilor manageriale.

Ideile lor au subevaluat elementul uman și au eșuat în încercarea lor de a avea un punct de vedere realist privind motivațiile umane și interacțiunile care afectează organizația. S-au ocupat prea mult de producție și nu de clienți; prea mult pe cantitate și nu pe calitate.

1.2.2. Școala relațiilor umane

A apărut în SUA, subliniază importanța psihologiei umane și a relațiilor interumane în cadrul practicilor manageriale.

ELTON MAYO (1880-1949) a fost profesor universitar, a studiat efectele luminii asupra productivității muncitorilor. Contribuțiile sale cele mai importante:

1. Factori sociali:

- respectul de sine
- satisfacția
- sentimentul de apartenență, factori ce influențează performanțele angajaților

2. Grupurile, rețelele, conducători neoficiali, influența acestora este crucială, în obținerea performanțelor.

3. Managerii trebuie să comunice, să asculte și să câștige cooperarea grupurilor.

McGREGOR (1906-1964) s-a evidențiat prin lucrarea *"Latură umană a întreprinderii"*, a fost psiholog.

TEORIA X:

1. Ființa umană medie are o aversiune inerentă față de muncă și caută să-o evite pe cât posibil
2. Datorită acestei aversiuni majore, aceștia trebuie avertizați, controlați, amenințați, pentru ai determina să muncească.
3. Această aversiune este atât de mare încât nici promisiunea unei salarizări mai mari nu o poate contracara.
4. Majoritatea oamenilor preferă să fie îndrumați, evită responsabilitatea, au puține ambiții și doresc securitatea înainte de toate

TEORIA Y:

1. Cheltuirea efortului fizic și intelectual este natural ca și distracția și odihna. Munca poate fi izvor de satisfacții și este o atracție dacă este efectuată în mod voluntar. Dacă este izvor de pedeapsă ea va fi evitată pe cât posibil.
2. Controlul extern și amenințarea cu pedeapsă nu reprezintă singurele mijloace pentru îndreptarea eforturilor indivizilor pentru realizarea obiectivelor.
3. Angajarea față de obiective este determinată și de recompensele existente.
4. Omul în condiții adecvate învață un numai să accepte dar și să-și asume responsabilități, lipsa de ambiții și accentul pus pe securitate nu sunt metode moderne de conducere.
5. Capacitatea de a exercita un înalt grad de ingeniozitate și creativitate în soluționarea problemelor este larg răspândită.
6. În condițiile vieții moderne potențialul intelectual este parțial utilizat.

Teoria Y pornește de la prezumția că angajaților le place să muncească, acceptă responsabilități, găsesc satisfacții în muncă. Managerii pot să le acorde mai multă independență și responsabilitate în luarea deciziilor.

Teoria X presupune că angajații sunt leneși, ocolesc responsabilitatea și dacă nu sunt supravegheați lucrează sub standarde.

Dacă școala clasică și-a bazat principiile pe omul economic pornind de la prezumția că angajații sunt motivați doar de necesități de ordin economic, școala relațiilor umane pune accentul pe omul social, motivate de beneficii psihologice și sociale ale muncii.

După gânditori școlii relațiilor umane organizațiile pot fi eficiente când motivația și dinamica socială a individului și a grupurilor sunt recunoscute și stăpânite pentru a se armoniza cu obiectivele organizației.

AVANTAJE

Unele din concluziile lor au reprezentat observații de mare finețe care au oferit managerilor un tablou echilibrat și realist al dinamicii organizațiilor.

Cele mai importante contribuții sunt:

- Motivația și psihologia influențează performanțele angajaților. În cadrul organizațiilor grupurile au influență majoră. Datoria conducerii este de a integra aspirațiile și comportamentele indivizilor și a grupurilor în obiectivele organizației.
- Teoria Y funcționează mai bine în cazul angajaților cu calificare înaltă.

DEZAVANTAJE

Nu există dovezi concludente că satisfacția la locul de muncă este corelată cu obținerea de profituri mari, sau că profitul este motivația cea mai importantă pentru toate categoriile de angajați.

1.2.3. Teoria sistemică și conjuncturală

Apare în jurul anilor 1960. Elementele comune dintre celor două teorii sunt accentuarea și evidențierea proceselor în cadrul organizației. Accentuează relațiile dintre organizație și mediul. Un sistem este o colecție de elemente pentru a realiza un produs

finit. Teoria sistemelor pune accentul pe intrări, procese și ieșiri, iar teoria conjuncturală pune accent pe faptul că firma este influențată de mediul extern.

1.3. Cultura organizațională

1.3.1. Concept

Rezidă din ansamblul valorilor credințelor, aspirațiilor, așteptărilor comportamentale conturate în decursul timpului în cadrul organizației. Ea condiționează direct și indirect performanțele firmei.

Principalele caracteristici:

Este determinată istoric – reflectă evoluția în timp.

Este fundamentată social, creată, păstrată în grupuri de persoane ce alcătuiesc organizația.

Este greu de modificat datorită complexității elementelor umane.

Climatul organizațional – reprezintă starea de spirit a persoanelor ce tind să prevaleze într-o anumită perioadă de timp. Astfel este rezultatul culturii organizaționale a evoluției recente a organizației (economică și managerială)

1.3.2. Nivelele culturii organizaționale

1. **Nivelul credințelor și convingerilor** este întipărită în conștiința oamenilor dar nu este conștientizată.
2. **Nivelul valorilor și aptitudinilor** pe care salariații le optează și le etalează.
3. **Nivelul comportamentului individual și de grup** în cadrul firmei. Poate fi perceput prin observații spontane și sistematice.

În literatura de specialitate există și alte abordări privind nivelul culturii organizaționale.

1. **Nivelul exterior sau de suprafață** este compus din comportamente, sloganuri, documente, alte elemente observabile.
2. **Nivelul secundar**, alcătuit din valori și norme care departajează salariații (se reflectă în simbol, limbaj).
3. **Nivelul terțial (profund)** – recunoaște convingerile, credințele salariaților

1.3.3. Tipurile de subculturi organizaționale

1. **Instituționale** – se conturează la nivelele principalelor subdiviziuni organizatorice ale firmei. Cuprind convingeri, aspirații și moduri de comportament. Prezintă elemente specifice ce reflectă caracteristicile și condițiile definitorii. Sunt importante în firmele mari și medii, unde există diferențe semnificative între principalele compartimente.
2. **Profesionale** – reflectă specificul principalelor categorii de salariați după profesii; sunt conturate în cazul existenței unui număr mare de salariați de aceeași profesie, sau

înrudite, concentrate pe același amplasament. Reflectă interesele, așteptările, aspirațiile specific profesiei implicate într-un anumit context organizațional.

Subculturile prezintă caracteristici identice cu cele ale culturii organizaționale ale firmei și parametrii specifici.

1.3.4. Dimensiunile subculturii organizaționale

1. Orientarea spre proces în raport cu orientarea spre rezultate

- Componentii organizației se orientează asupra activităților de realizat și asupra mijloacelor utilizate.
- Eforturile și riscurile sunt limitate.
- Salariații axează munca pe rezultate (realizarea obiectivelor).

O cultură este puternică când salariații acționează în aceeași direcție, existând o omogenitate ridicată în ceea ce privește asumarea responsabilităților cu privire la realizarea scopurilor și cu realizarea schimbărilor

2. Orientare spre salariați în raport cu orientarea spre muncă

Este o preocupare susținută la nivelul organizației pentru luarea în considerare a problemelor personale cu care aceștia se confruntă. Se manifestă o grijă și responsabilitate față de bunăstarea salariaților și a familiilor lor. Se utilizează managementul participativ.

Deciziile manageriale se adoptă în grup. În culturile orientate spre muncă se pune accentul pe pregătirea profesională a salariaților. În acest caz, managerii, prin modul de exercitare a funcțiilor și prin atmosfera creată, se axează asupra îmbunătățirii muncii la nivelul fiecărui loc de muncă. Orientarea către salariați are în vedere salariații separat, independenți și nu în grup.

3. Orientare cuprinzătoare centrată intraorganizațională, în raport cu orientarea profesională, intra și extraorganizațională

Prima cultură se caracterizează prin identificarea salariaților ca interese, așteptări și comportamente cu firma la care lucrează. Firma este preocupată atât de competența profesională cât și de situația familială a angajaților. Cultura organizațională de tip profesional se bazează pe perceperea salariaților, că viața și activitatea lor au două componente majore, și anume munca în cadrul firmei și competența.

4. Orientare de tip sistem deschis în raport cu cea de sistem închis

La baza acestei dimensiuni se află gradul de deschidere a firmei față de noii veniți. Culturile deschise sunt receptive, primitoare față de noi invenții, cele închise sunt secrete și distante față de aceștia. În sistemele închise, adaptarea se face în mod dificil, într-o perioadă de timp mai lungă.

5. Orientare spre un control redus în raport cu controlul intens

În firmele cu control redus – atmosfera este mai destinsă, ședințele nu sunt programate frecvent și rigurose. În plan economic există o neglijare în ceea ce privește determinarea și urmărirea costurilor.

În cazul unui control intens există respect mai mare față de organizație, față de munca depusă, față de modul de utilizare a resurselor financiare.

6. Orientarea pragmatică în raport cu orientarea normativă

Este determinată de rolul reglementărilor organizaționale în raport cu necesitatea de a acorda priorități în luarea în considerație a cerințelor pieței.

Cultura organizațională pragmatică se conturează prin subordonarea întregului compartiment organizațional obținerii unor performanțe bune.

Se urmărește satisfacerea clienților firmei, aceștia fiind considerați importanți pentru firmă. Există o flexibilitate ridicată în gândire.

Cultura organizațională normativă are în prim plan mijloacele formale și informaționale, procedurile de muncă, stabilitate, făcând abstracție de cerințele pieței.

1.3.5. Variabile de influență ale culturii organizaționale

Istoria firmei – are în vedere modul de înființare și dezvoltare a organizației. Cu cât istoria este mai îndelungată și mai complexă, cu atât influența asupra culturii organizatorice este mai mare. Istoria conferă continuitate, prestigiu și forță de a influența elementele structurii operaționale.

Proprietarii firmei – poate fi o persoană sau un grup de persoane. În cazul existenței unui grup de persoane influența asupra grupurilor organizatorice este dispersată. În acest caz crește influența managerilor prin preluarea puterii de la proprietar.

Managerii firmei – influențează substanțial cultura organizatorică prin personalitatea lor, prin nivelul de pregătire profesională și prin leadershipul care îi caracterizează. O influență mai mare au managerii de nivel superior.

Salariații din cadrul firmei – sunt factori determinanți (alături de manageri), nr., vârsta, temperamentul, sunt parametrii care imprimă diverse sisteme de valori ale personalului, cerințe, așteptări, aspirații, comportamente organizaționale, etc.

Mărimea firmei – este exprimată de regulă prin cifra de afaceri, valoarea capitalului, nr. de personal. Cu cât mărimea unei firme crește cu atât se diversifică cultura organizațională (ex.: cultura organizațională între o bancă și o întreprindere mică; atribuții clare, atmosferă austeră, mai multe atribuții ce revin unui angajat, etc.)

Tehnica și tehnologia utilizată – are în vedere gradul de înzestrare tehnică a firmelor cât și tipul și randamentul tehnologiilor utilizate.

Situația economică a firmei – cultura organizațională diferă în funcție de situația ei economică datorită restricțiilor, a stresului acumulat, accesibilității la resurse.

Faza ciclului de viață a firmei – în fiecare etapă a ciclului de viață, cultura organizatorică prezintă parametrii diferiți (ciclul de viață al unui produs: introducere, creștere, maturitate, declin)

Scopul și obiectivele organizației – în firmele conduse în mod profesionist, obiectivele sunt încorporate în strategii și politici concrete și realiste. Acestea trebuie să fie cunoscute de salariați pentru a avea atitudine potrivită, susținere în realizarea obiectivelor.

Sistemul de management al firmei – influențează cultura organizatorică prin subsistemele sale (organizațional, decizional, informațional și metodologic). Un sistem de management bine determinat are în vedere o puternică motivare a angajaților.

Mediul juridico-instituțional al firmei – se referă la ansamblul legilor, ordonanțelor, metodologiilor existente. Dacă mediul juridico - instituțional este incomplet, insuficient

armonizat și nu are în vedere obținerea performanțelor economice, cultura organizatorică este afectată negativ.instituțional

Mediul economic al firmei – reflectă starea de funcționalitate și performanțe. Dacă economia de piață înregistrează o creștere, activitatea agenților economici se derulează mai ușor și mai rapid, în condiții financiare, fiscale, bancare, comerciale superioare.

Cultură națională în cadrul căreia funcționează firma – influența asupra firmei este importantă prin particularitățile de natură umană. Determină în mod direct sistemul de valori, credințe, așteptări.

1.3.6. Modalități de manifestare ale culturii organizaționale

1. Simbolurile - reflectă semnificații sau înțelesuri commune componentelor săi asupra unor elemente organizaționale. Simbolul cultural poate fi reprezentat de un obiect, eveniment sau o formulă ce transmite un mesaj. Prin simboluri culturale se transmit sensuri ce relevă filozofia, valorile, idealurile, credințele, așteptările salariaților.

Denumirea firmelor pot reprezenta simboluri ale calității (Mercedes, Philipps). În țările occidentale se formează **comandamente** folosite ca și ghiduri informale în conduită. Simbolurile culturale servesc pentru a exprima anumite concepții și de a promova anumite valori și comportamente în cadrul firmei.

2. Norme comportamentale organizaționale. Există două categorii de norme:

- norme formale - (implementate prin reglementări oficiale sau de natură organizațională). Ex: regulament de ordine interioară, manualul organizării, descriere de funcții sau posturi)
- norme informale – nu sunt scrise în documente, dar influențează comportamentul organizațional (evenimente sociale în cadrul firmei)

3. Ritualurile și ceremoniile – se regăsesc în strânsă legătură cu normele. Prin intermediul lor se programează diferite evenimente și se planifică modul lor de derulare. Un ritual reprezintă o serie, un set de acțiuni planificate prin care se dă expresie culturală anumitor valori organizaționale.

4. Statuturile și rolurile personalului – se refră la o poziție și prestigiul pe care salariatul le are în cadrul firmei. Statutul unui salariat are o triplă determinare:

- funcțională, ce reflectă poziția, tipul de activitate realizat
- ierarhică, raportat la postul salariatului – competențe și responsabilități, sarcini, obiectivitate.
- personală sau informală – reflectă cunoștințele, calitățile, aptitudinile, deprinderile salariatului.

Statutul informal exprimă percepția pe care o au ceilalți salariați asupra valorii individuale.

Rolurile reprezintă expresia pragmatică a statutului unei persoane:

- de realizare a unei bune comunicări,
- asigurarea de stimulente pentru promovarea salariaților.

5. Istoriile și miturile organizaționale

Istoriile – realtează o succesiune de evenimente desfășurate în cadrul organizației. Ele evidențiază așteptări comune; se povestesc în mod repetat, întipărirându-se în memoria salariaților. Contribuie la conturarea anumitor trăsături a culturii organizaționale. Prezintă

tensiunea între valori opuse prin prezentarea anumitor laturi ale situației conflictuale.

Miturile – sunt un tip al istorioarelor organizaționale. Se referă la conducători leader. Gradul de repetare și **acceptare** este mare. Cultura managerială se referă la manageri.

1.4. Introducere în leadership

La modul cel mai general, prin leadership se înțelege tot ceea ce ține de un lider: calitatea de a fi lider, activitatea de conducere, comportamentul ca lider, trăsăturile care definesc un bun lider, influența pe care liderul o are asupra altora ș.a.m.d. Pe scurt, leadershipul este relația dintre lider (cel care conduce) și cei care îl urmează (cei conduși)¹. Din acest motiv vom începe acest capitol prin prezentarea conceptului de lider, abia apoi îl vom aborda pe cel de leadership.

Uneori, leadershipul este confundat cu managementul. Diferența dintre aceste două concepte este foarte simplă: în timp ce managementul are ca obiect o activitate (o activitate este administrată, gestionată, „manageriată”), leadershipul are ca obiect un grup de oameni (oamenii sunt conduși de către lider). Legătura dintre management și leadership o vom prezenta în cadrul acestui capitol; în principiu, managementul unei activități include și conducerea oamenilor care trebuie să realizeze concret activitatea respectivă – așadar, leadershipul este o componentă a managementului.

Cuvântul românesc cel mai apropiat ca sens de leadership este conducere; din păcate, acest cuvânt este utilizat adesea și în sensul de management, de aici născându-se o serie de neclarități și disfuncții în exprimare. Cuvântul conducere este format, în limba latină, prin con+ducere, adică a duce cu – evident, e vorba de a duce un lider oamenii cu el.

1.4.1. Ce este liderul?

Dicționarele românești atestă două sensuri diferite ale cuvântului lider:

1. conducător al unei organizații;
2. sportiv sau echipă care se găsește în fruntea unei competiții.

În management și leadership ne interesează doar primul sens; din păcate, dicționarele românești îl limitează nejustificat la nivelul conducerii unei organizații întregi, neacoperind și conducerea unor grupuri (compartimente sau grupuri informale) – în realitate, și în cadrul unor astfel de grupuri există lideri.

În sensul din leadership/management, prin lider se înțelege:

- o persoană care le dirijează, ghidează sau inspiră pe altele;
- o persoană aflată în fruntea unui grup;
- cap, șef, conducător, director, cărmuitor etc.

Printre definițiile consacrate ale liderului se numără:

- liderul este un agent al schimbării, o persoană ale cărei fapte îi afectează pe alții mai mult decât faptele altora o afectează pe ea (Stogdill, 1974, p. 43);
- liderul este cineva care stabilește direcția de mers și influențează oamenii s-o urmeze;
- liderul creează o viziune prin care dă sens activității altora (Charles Handy);
- liderul este o persoană care dirijează și coordonează activitățile unui grup (Fred Fiedler, autorul uneia dintre principalele teorii ale leadershipului);

În opinia noastră, liderul este definit cel mai bine în fraza prin care Peter Drucker își sintetizează întreaga gândire în acest domeniu: „singura definiție a unui lider este: cineva care

este urmat de altcineva”.

Altfel spus, cuvântul lider este sinonim cu conducător – liderul este o persoană care le conduce pe altele, care le duce cu ea pe cei care o urmează.

În limba engleză, cei care îl urmează pe un lider sunt numiți followers. În literatura de limbă română nu există un cuvânt cu același sens. De fapt, nici nu există în limba română un asemenea cuvânt; dicționarele traduc follower prin discipol, adept – într-o anumită măsură, cei conduși sunt adepții liderului, dar aceste cuvinte nu acoperă și situațiile în care liderul este urmat (ascultat) de subalterni ca urmare a funcției sale în organizație, și nu pentru că ar avea adepți. Uneori se poate folosi termenul subalterni, însă și acesta are o cuprindere prea limitată, vizând exclusiv leadershipul formal (relația dintre un manager și subalterni). În această lucrare vom utiliza, în funcție de context, când adepți, când subalterni, când o altă exprimare echivalentă (cei care îl urmează pe lider etc.).

În final, redăm modul în care liderul este descris, într-o manieră plastică și plină de substanță, de către anumite celebrități, unele numărându-se printre cei mai importanți lideri ai tuturor timpurilor:

- liderul este un negustor de speranțe (Napoleon Bonaparte);
- un lider este cel mai bun atunci când lumea abia știe că el există, mai puțin bun atunci când lumea i se supune și îl aclamă, și cel mai rău atunci când lumea îl disprețuiește (Lao Tze);
- un lider duce oamenii acolo unde ei vor să meargă; un mare lider duce oamenii acolo unde ei nu țin să meargă, dar ar trebui să ajungă (Rosalynn Carter);
- în secolul acesta, liderii vor fi cei care le vor da altora putere (Bill Gates);
- cea mai importantă calitate a unui lider este dorința de a lua decizii (George Smith Patton Jr.);
- nu le spune oamenilor cum să facă, spune-le doar ce să facă și lasă-i să te surprindă prin rezultatele lor (George Smith Patton Jr.);
- leadershipul este arta de a-i determina pe alții să facă ce vrei tu fiindcă ei sunt cei care vor acel lucru (Dwight Eisenhower).
- leadershipul este o combinație de strategie și caracter; dac-ar fi să-ți lipsească una dintre ele, aceasta să fie strategia (H. Norman Schwarzkopf);
- gestionezi lucruri, conduci oameni (Grace Murray Hooper);
- liderul acționează în câmp deschis, șeful în adăpost; liderul trage după el, șeful împinge de la spate (Theodore Roosevelt);
- leadershipul și învățarea își sunt indispensabile una celeilalte (John F. Kennedy);
- leadershipul este influență – nimic în plus, nimic în minus (John Maxwell);
- rolul leadershipului este să producă mai mulți lideri, nu mai mulți adepți (Ralph Nadar);
- un lider este un om care își asumă responsabilitatea; el spune „am fost învins”, nu „oamenii mei au fost învinși” (Antoine de St. Exupery);
- dacă vrei să construiești o corabie, nu începe prin a strânge lemn, a tăia scânduri și a împărți sarcini, ci trezește-le oamenilor tăi pasiunea pentru măreția mării celei fără de sfârșit (Antoine de St. Exupery).

Liderul formal și liderul informal

O persoană poate fi în fruntea unui grup fie formal (oficial), fie informal (neoficial). Așadar, există două categorii distincte de lideri:

1. *liderul formal* (liderul desemnat): este cel care ocupă oficial acea poziție în fruntea grupului; acesta este cazul oricărui manager care are subalterni;
2. *liderul informal*: este cel care se află neoficial în fruntea unui grup, de regulă datorită calităților sale personale.

1.4.2. Ce este leadershipul?

După cum am mai spus, leadershipul semnifică ceea ce liderul este sau face. Așadar, leadershipul poate fi definit astfel:

- poziția sau conduita unui lider, sau abilitatea de a conduce membrii unui grup (Webster's new world dictionary, 1986);
- influența exercitată de anumite persoane asupra realizării obiectivelor altor persoane, într-un context organizațional (Johns & Saks, 2004, p. 274);
- exercitarea de influență de către un membru al organizației asupra altor membri, pentru a ajuta grupul să-și realizeze scopurile (George & Gareth, 2005, p. 357);
- procesul de influențare a altor persoane, pentru a le determina să realizeze obiectivele organizației (Bartol & Martin, 1994, p. 408);
- o interacțiune între membrii unui grup. Leadershipul apare atunci când un membru al grupului modifică motivația sau competențele altor membri ai grupului (Stogdill, 1974, pp. 43-44)
- o încercare de a utiliza influența non-coercitivă pentru a motiva oamenii să realizeze anumite obiective (Gibson, Ivancevich, & Donnelly Jr., 2000, p. 272); Cuvântul leadership are mai multe accepțiuni înrudite:
 - activitatea (sau procesul) de a conduce un grup de oameni;
 - funcția, poziția oficială ocupată de un lider (se utilizează acest cuvânt, de pildă, pentru a desemna grupul de directori ai unei firme);
 - perioada în care cineva a condus un grup;
 - statutul pe care liderul îl deține în cadrul organizației/grupului;
 - calitățile unui bun lider;
 - comportamentul liderului (exemplu: leadership autoritar);
 - relația pe care liderul o are cu cei conduși;
 - influența pe care liderul o are asupra celor conduși ș.a.m.d.

În cele ce urmează ne vom axa îndeosebi pe leadershipul ca activitate (incluzând și comportamentul liderului).

Conform categoriilor de lideri, există două categorii de leadership:

- leadershipul formal: apare în virtutea faptului că liderul ocupă o funcție oficială într-o structură, funcție înzestrată cu autoritate (dreptul de a comanda);
- leadershipul informal (emergent): se naște neoficial, prin impunerea liderului în fața celorlalte persoane.

1.4.5. Principalele abordări ale leadershipului

Atât managementul, cât și leadershipul, sunt și o activitate, și o știință care studiază activitatea respectivă.

Ca științe propriu-zise, ambele sunt relativ recente: știința managementului este veche de circa un secol, cea a leadershipului dezvoltându-se în ultimii 40-50 de ani (cu mențiunea că

elemente de leadership au fost studiate și anterior, în cadrul științei manageriale). Firește, ambele domenii au captat interesul gândirii umane încă din antichitate, cu mult înainte de a deveni științe propriu-zise; în privința leadershipului, trebuie să menționăm contribuția lui Confucius, care a arătat că, pentru a se impune, conducătorul nu trebuie să poruncească, ci să aibă o conduită morală – prin modelul comportamentului propriu, un lider trebuie să fie ca o stea călăuzitoare pentru subalterni.

Ca activitate concretă, managementul a apărut în momentul în care s-au format primele grupuri organizate: în antichitate, în administrația de stat și în armată; leadershipul, în schimb, este mult mai vechi, apărând odată cu primele grupuri, neorganizate formal, care au avut pe cineva în fruntea lor – așadar, leadershipul este la fel de vechi precum omul.

Problematica principală a leadershipului ca domeniu de cercetare și disciplină de studiu include următoare teme majore:

- liderii sunt înnăscuți sau formați?
- trăsăturile liderului: leadershipul este înțeles pe baza unor trăsături de personalitate ale liderului, teoria fiind orientată înspre identificarea acestor trăsături;
- comportamentul liderului: leadershipul este înțeles pe baza comportamentului liderului, teoria descriind stilurile de leadership și încercând să-l găsească pe cel mai bun dintre acestea;
- abordarea situațională a leadershipului: se consideră că fiecare tip de situație necesită
- un anumit stil de leadership, teoria încercând să identifice factorii care influențează acest stil și, bineînțeles, care este stilul optimal în fiecare împrejurare;
- teoriile moderne ale leadershipului: sunt orientate fie înspre alte aspecte ale leadershipului din toate timpurile, fie înspre leadershipul modern. Unele dintre aceste teorii readuc în prim-plan ideile teoriilor vechi (de exemplu, ideea leadershipului carismatic).

Între aceste teme există o întrepătrundere foarte puternică. De exemplu, abordarea leadershipului prin prisma trăsăturilor de personalitate pornește de la ideea că liderii sunt înnăscuți, iar abordarea prin prisma comportamentului se bazează pe ideea că liderii sunt formați. Abordarea situațională a liderului urmărește comportamentul acestuia în diferite tipuri de situații.

Dintr-o altă perspectivă, teoriile leadershipului sunt de două feluri:

- teorii descriptive: arată cum sunt liderii (descriu liderii prin prisma anumitor elemente de personalitate sau comportament);
- teorii normative: arată cum ar trebui să fie liderii (arată cum ar trebui să se comporte
- managerul pentru a fi un lider eficient); în general, acestea sunt teoriile situaționale și teoriile moderne ale leadershipului.

CAPITOLUL 2. MEDIUL EXTERIOR FIRMEI

2.1. Mediul general

Analiza mediului exterior urmărește identificarea oportunităților de care ar putea profita o firmă și a amenințărilor pe care ar trebui să le evite. Nu este necesar să fie identificate toate oportunitățile și amenințărilor din mediul exterior, fiind suficientă focalizarea asupra unor variabile esențiale (cheie).

Componentele mediului exterior sunt:

- *Mediul general*
- *Mediul industriei*

Cercetările indică faptul că în funcție de dinamismul pe care îl percep managerii în mediul exterior aceștia orientează analiza spre cele două componente ale mediului exterior. S-a constatat că dacă mediul exterior este dinamic, atunci managerii firmelor de succes acordă atenție mai mare mediului industriei, iar dacă mediul exterior este stabil, aceștia se orientează spre mediul general (Wheelen, T., Hunger, D., 2006, p. 73).

Mediul general cuprinde forțe generale care nu afectează direct activitățile pe termen scurt ale firmelor, dar care pot influența luarea deciziilor pe termen lung. Analiza mediului general nu urmărește să identifice o listă completă de factori care influențează activitatea unei firme, ci identificarea unor variabile esențiale (cheie). Ea trebuie să implice cât mai mulți manageri și angajați, întrucât în acest fel se realizează înțelegerea fenomenelor și se dobândește atașamentul acestor persoane.

În literatura de specialitate întâlnim opinii diferite privind numărul forțelor componente ale mediului general, în sensul că acestea pot fi:

- a). Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., (2007, p. 40) denumește forțele ca fiind segmente ale mediului general, acestea fiind segmentul demografic, segmentul economic, segmentul politico-legal, segmentul sociocultural, segmentul tehnologic, segmentul global.
- b). Wheelen, T., Hunger, D., (2006, p. 73) prezintă patru forțe ale mediului general: forțe economice, forțe tehnologice, forțe politico-legale, forțe socioculturale.
- c). Johnson, G., Scholes, K., (2002, p. 103) vorbesc despre 6 grupe de factori (PESTEL framework): factori economici, factori tehnologici, factori legislativi, factori politici, factori socioculturali, factori de mediu.
- d). David, F., (2008, p. 85) prezintă cinci grupe de forțe ale mediului general: forțe economice, forțe tehnologice, forțe politico-legale, forțe socio-culturale și demografice, forțe concurențiale.

Apreciem că cea mai completă abordare este cea a lui David, F., fapt pentru care discutăm în continuare componența acestor forțe ale mediului exterior. Tendințele manifestate la oricare dintre aceste grupe de forțe pot fi importante la firmele dintr-o industrie, dar pot avea importanță mai mică la firmele din alte industrii. Schimbările în forțele externe generează schimbări în cererea consumatorilor, influențează natura strategiilor de segmentare a pieței, tipul produselor și serviciilor oferite, alegerea afacerilor care vor fi cumpărate sau vândute.

Forțele economice care reprezintă oportunități sau amenințări pentru activitatea unei firme sunt: rata dobânzilor, rata inflației, nivelul șomajului, piața valutară, politica de impozite și taxe, disponibilitatea și costul energiei, nivelul productivității muncii. Schimbări ale forțelor economice au influență asupra atractivității diferitelor strategii.

Forțele tehnologice care reprezintă oportunități și amenințări pentru activitatea firmelor sunt: Internetul, produsele noi, licențele, îmbunătățirea productivității muncii prin automatizare, infrastructura pentru telecomunicații, cheltuielile de cercetare-dezvoltare suportate din bugetul de stat.

Datorită ritmului rapid al schimbărilor tehnologice este vital pentru firme să studieze forțele tehnologice (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2003, p. 52). Industriile nu sunt afectate în aceeași măsură de către forțele tehnologice. Unele industrii sunt influențate mai puternic, cum ar fi industriile aeronautică, de telecomunicații, de produse electronice, produse farmaceutice, iar altele în mai mică măsură, cum ar fi cazul industriilor textile, forestiere, metalurgice.

Pentru industriile influențate hotărâtor de schimbările tehnologice rapide este important ca analiza mediului exterior să cuprindă identificarea și evaluarea oportunităților și amenințărilor de natură tehnologică.

Perfecționarea microprocesoarelor a dus atât la răspândirea folosirii computerelor de către utilizatorii casnici, cât și la creșterea performanțelor motoarelor de la autovehicule (în privința puterii și a consumului de carburanți).

Internetul a făcut posibilă o nouă modalitate de contactare de către firme a furnizorilor și a consumatorilor: firma americană Office Depot face comerț cu amănuntul pe Internet pentru consumabile de birou; firma Dell vinde computere pe Internet etc. Internetul și formele de comunicare wireless sunt realizări tehnologice importante pentru că: facilitează răspândirea altor tehnologii și cunoștințe critice pentru realizarea și menținerea avantajului competitiv (David, F., 2008, p. 94; Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2003, p. 53).

Forțele politico-legale care reprezintă oportunități și amenințări pentru activitatea firmelor sunt: legi privind protecția mediului, legi privind impozitele și taxele, reglementări privind comerțul exterior, reglementări privind outsourcing-ul, stabilitatea guvernelor.

Globalizarea face necesar ca firmele să ia în considerare impactul posibil al factorilor politici asupra formulării și implementării strategiilor (David, F., 2008, p. 92).

Tendențele forțelor politico-legale au un impact atât asupra nivelului concurenței dintr-o industrie, cât și asupra strategiilor care vor avea succes.

Forțe social-culturale și demografice care afectează activitatea firmelor sunt:

- Creșterea preocupărilor pentru protecția mediului
- Creșterea preocupărilor populației privind menținerea stării de sănătate, ceea ce a generat alocarea unui timp mai mare activităților fizice de întreținere și a unui mod de viață mai sănătos.
- Creșterea pieței formate din populația adultă (peste 55 ani), a constituit o oportunitate care a determinat firmele să-și adapteze oferta nevoilor acesteia.
- Schimbarea ritmului de viață și a locului în care persoanele își petrec viața.
- Schimbarea compoziției gospodăriilor, în sensul că a crescut ponderea persoanelor care locuiesc singure și a familiilor compuse din mame și copii, datorită numărului mare de divorțuri.
- Creșterea diversității forței de muncă și a piețelor datorită mobilității geografice.

Forțele concurențiale se referă la concurenții unei firme, iar analiza mediului general necesită identificarea punctelor forte, a lipsurilor, resurselor, competențelor, obiectivelor și strategiilor acestora.

Colectarea și evaluarea informațiilor privind concurenții sunt esențiale pentru succesul formulării strategiei. Identificarea concurenților importanți nu este o sarcină ușoară pentru că multe firme au divizii care concurează în diferite industrii, iar informațiile publice sunt la nivelul firmelor, nu și la nivelul diviziilor.

Sursele de informații privind concurenții cel mai frecvent folosite de către firme sunt: Internetul, reviste și jurnale, consumatori, furnizorii, distribuitorii.

Programul de inteligență competitivă (Competitive Intelligence Program) reprezintă un proces sistematic și etic de strângere a informațiilor despre concurenți și de analiză a acestora. Orice firmă are nevoie de un asemenea program pentru că: oferă o înțelegere generală a industriei și a concurenților, permite identificarea domeniilor în care concurenții sunt vulnerabili, permite anticiparea acțiunilor potențiale ale concurenților care ar putea afecta poziția firmei pe piețele pe care acționează.

Programele de inteligență competitivă nu constituie un spionaj pentru că aproximativ 90% din informațiile necesare firmelor pentru a adopta decizii strategice sunt disponibile și accesibile oricui.

2.2. Mediul industriei

O industrie cuprinde un grup de firme care fabrică produse sau servicii similare (Wheelen, T., Hunger, D., 2006, p. 82).

Analiza mediului industriei se poate face folosind modelul celor cinci forțe concurențiale elaborat de Michael Porter, care cuprinde următoarele forțe:

- Pericolul firmelor noi
- Rivalitatea între firmele existente
- Pericolul produselor/serviciilor substituente
- Puterea de afaceri a cumpărătorilor
- Puterea de afaceri a furnizorilor

Orice firmă este influențată de intensitatea concurenței dintr-o industrie, fiind nevoită să evalueze impactul pe care îl are asupra succesului ei fiecare dintre aceste forțe. Dacă una dintre forțe este puternică ea înseamnă o amenințare pentru firmă, întrucât este probabil să genereze reducerea profitului. Dacă o forță concurențială este slabă, atunci ea constituie o oportunitate pentru că oferă firmei posibilitatea să obțină profit mai mare.

Pe termen scurt forțele concurențiale acționează ca niște constrângeri asupra activității firmei, dar pe termen lung poate fi posibil ca firma prin strategia ei să schimbe puterea uneia sau mai multor forțe în avantajul ei.

Analiza unei industrii poate fi făcută evaluând fiecare forță concurențială sub aspectul intensității ei, ca fiind mare, medie sau mică.

Pericolul firmelor noi

Firmele noi dintr-o industrie aduc capacitate de producție suplimentară, dorința de a dobândi o cotă de piață și resurse, fapt pentru care ele devin un pericol pentru firmele deja

existente în industrie (Porter, M., 1980, p. 7).

Pericolul intrării unor firme noi depinde de existența barierelor de intrare și de reacția care poate veni din partea firmelor existente. O barieră de intrare acționează ca o obstrucție ce face dificilă intrarea unei firme noi într-o industrie.

Barierile de intrare într-o industrie sunt:

Economia de scară (dimensională), adică corelația pozitivă care există între volumul producției/serviciilor și costurile unitare de producție. Ea împiedică pătrunderea unor firme noi prin presiunea începerii activității cu o cantitate mare de produse/servicii (aspect ce va atrage însă o reacție puternică din partea firmelor deja existente în industria respectivă) sau intrarea cu o cantitate mică de produse/servicii care înseamnă costuri mai mari. Deși această barieră continuă să prezinte importanță în unele ramuri (cum ar fi fabricarea automobilelor), totuși realitatea contemporană dovedește diminuarea semnificației economiei de scară ca barieră de intrare. Astfel multe firme pot să-și adapteze produsele cerințelor unor grupuri restrânse de consumatori, ceea ce înseamnă că ele nu sunt oferite în cantitățile necesare pentru a realiza economii de scară. Aceste firme sunt preocupate mai ales de adaptarea rapidă la cerințele consumatorilor și nu de obținerea unor economii de scară.

Diferențierea produselor

Într-o industrie în care produsele sunt diferențiate firmele existente au avantajul recunoașterii mărcii și a loialității consumatorilor. Un studiu a pus în evidență faptul că firmele care intră mai târziu într-o industrie trebuie să suporte costuri suplimentare de reclamă și promovare, comparativ cu firmele care au intrat mai devreme (Grant, R., 2002, p. 76).

De obicei consumatorii devin loiali atât față de produsele pe care le apreciază ca diferențiate, dar și față de firmele care le produc (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 53).

Firmele noi vor fi nevoite să-și ofere produsele la prețuri mai mici decât firmele concurente, vor trebui să facă eforturi pentru îmbunătățirea caracteristicilor produselor/serviciilor, să aloce resurse financiare mari pentru reclamă. Pe termen scurt aceste firme vor obține profituri mici sau vor lucra chiar în pierdere.

Costuri necesare pentru a schimba produsul utilizat până atunci

Când consumatorii (persoane fizice sau firme) decid să cumpere produse/servicii de la o altă firmă, atunci ei trebuie să suporte cheltuieli suplimentare generate de schimbarea utilajelor, instalațiilor și echipamentelor, respectiv de trainingul angajaților.

Accesul la canalele de distribuție

Firmele existente într-o industrie își creează în timp mijloace eficiente de distribuție a produselor. Accesul la canalele de distribuție a unor firme noi este îngreunat tocmai de faptul că există o capacitate limitată la canalele de distribuție existente (cum ar fi spații limitate pe rafturi).

Dezavantaje privind costurile independent de dimensiune:

dacă un produs nou dobândește o cotă de piață suficientă pentru a fi acceptat ca “standard” pentru acel tip de produs, atunci producătorul are un avantaj esențial.

Uneori firmele concurente existente în industrie au avantaje privind costurile pe care firmele noi nu le pot obține, datorită unei amplasări mai bune, a unui acces mai favorabil la materii

prime și a deținerii unui know-how.

Politica guvernamentală: guvernele pot limita intrarea într-o industrie prin impunerea unor cerințe privind deținerea licențelor, restricționând accesul la materii prime sau protejând locurile de muncă deja existente.

Cu toate că în multe industrii există bariere de intrare mari, totuși unele firme noi reușesc să pătrundă oferind produse cu o calitate mai mare, cu prețuri mai mici și dispunând de resurse de marketing suficiente (David, F., 2008, p. 102).

Sarcina strategilor din firmele existente este să identifice firmele potențiale noi care ar putea intra pe piață, să monitorizeze strategiile folosite de firmele noi și să reacționeze prin măsuri de contracarare a acțiunilor acestora.

Rivalitatea între firmele existente

În majoritatea industriilor firmele sunt dependente unele de altele. O acțiune competitivă a unei firme are efect asupra concurenților săi, care vor reacționa prin diferite măsuri: reducerea prețurilor, creșterea calității, oferirea de servicii suplimentare, adăugarea unor noi caracteristici la produsele existente, extinderea garanțiilor, intensificarea reclamei.

Intensitatea concurenței între firmele existente într-o industrie are tendință de creștere pentru că: numărul concurenților crește, concurenții au mărimi aproximativ egale, au competențe similare, cererea se reduce, iar reducerea prețurilor este folosită de majoritatea firmelor.

Rivalitatea mare este determinată de următorii factori:

- Numărul de concurenți: dacă într-o industrie există un număr mic de concurenți care au mărimi aproximativ egale, atunci ei își vor urmări atent acțiunile pentru a reacționa rapid.
- Ritmul de creștere a industriei. Cu cât acest ritm este mai mic (adică se reduce cererea), cu atât crește rivalitatea între firmele existente pentru a-și menține poziția pe piață.
- Mărimea costurilor fixe: cu cât costurile fixe într-o industrie sunt mai mari, cu atât firmele au tendința să producă mai mult (pentru a obține costuri unitare mai mici), ceea ce duce la creșterea ofertei dar și creează premise pentru reducerea prețurilor.
- Caracteristicile produselor sau serviciilor: unele produse pot fi unice, adică au caracteristici care le diferențiază. Alte produse sunt standardizate, adică au caracteristici similare indiferent de firma care le vinde.
- Mărimea capacității de producție: dacă o firmă își mărește capacitatea printr-o investiție, atunci ea va fi interesată să producă mai mult pentru a-și recupera investiția. Surplusul ofertei va intensifica concurența.
- Bariere mari de ieșire din industrie fac ca firmele să nu părăsească industria, acționând în continuare și intensificând concurența.

Cele mai frecvente bariere de ieșire dintr-o ramură sunt: utilaje, echipamente și instalații specializate, în sensul că valoarea lor este legată de o anumită afacere și de un anumit amplasament; costuri fixe de ieșire, cum ar fi contracte de muncă; relații de interdependență strategică, adică relații de dependență între o afacere și alte părți ale firmei privind folosirea în comun a facilităților existente, accesul la resurse financiare; bariere emoționale (teama privind evoluția carierei persoanelor în cauză, loialitatea față de angajați); restricții guvernamentale și sociale (privind șomajul și efectele economice regionale).

Pericolul produselor/serviciilor substituente

În multe industrii firmele sunt în concurență puternică cu producătorii de produse /servicii substituente aflați în alte industrii. Produsele/serviciile substituente satisfac aceleași nevoi ale consumatorilor ca și produsele existente, dar au caracteristici diferite.

Existența produselor/serviciilor substituente exercită o presiune asupra prețului produselor existente, în sensul unei limite maxime a prețului acceptat de consumatori pentru ca aceștia să nu se orienteze spre produse substituente (David, F., 2008, p. 103).

Prezența pericolului generat de produsele/serviciile substituente este confirmat de extinderea capacității de producție a acestor firme, precum și de creșterea vânzărilor și a profitului. Presiunea exercitată de produsele/serviciile substituente crește pentru că prețul acestor produse/servicii este mai mic, iar costurile suportate de consumatori pentru schimbarea produsului folosit până atunci se reduc.

Identificarea unor posibile produse/servicii substituente înseamnă căutarea unor produse/servicii care îndeplinesc aceeași funcție, chiar dacă nu este ușor de sesizat că sunt substituibile.

Pericolul produselor substituente poate fi diminuat dacă o firmă își diferențiază produsele pentru a le mări valoarea prin preț, calitate, service post vânzare.

Puterea de afaceri a cumpărătorilor

Cumpărătorii influențează o industrie prin abilitatea de a influența reducerea prețului, creșterea calității, oferirea mai multor servicii (Wheelen, T., Hunger, D., 2006, p. 85).

Un cumpărător sau un grup de cumpărători este puternic în oricare din următoarele situații:

- a). Un cumpărător cumpără o cantitate mare din produsele unui furnizor.
- b). Cumpărătorul are potențialul de a se integra în amonte și își fabrică el produsul respectiv
- c). Există mulți furnizori pentru că produsele sunt standardizate sau nediferențiate. d). Schimbarea furnizorului îl costă foarte puțin pe cumpărător.
- e). Produsul cumpărat are o pondere mare în costurile de aprovizionare ale cumpărătorului, fapt pentru care el caută un preț mai bun la alți furnizori.
- f). Produsul cumpărat nu este important pentru calitatea sau prețul final al produsului care urmează a fi fabricat și de aceea poate fi ușor substituit.

Puterea de afaceri a furnizorilor

Furnizorii pot influența o industrie prin creșterea prețurilor sau prin reducerea calității produselor sau serviciilor oferite.

Un furnizor sau un grup de furnizori este puternic în oricare din următoarele situații:

- a). Industria este dominată de un număr restrâns de firme producătoare, care vând unui număr mare de firme (adică sunt furnizorii acestor firme).
- b). Produsele sau serviciile oferite sunt unice.
- c). Nu există încă produse substituente (electricitatea)
- d). Furnizorii se pot integra în aval și să concureze cu actualii cumpărători (O firmă producătoare de microprocesoare poate fabrica și PC-uri, cum este cazul firmei Intel).

Interpretarea schimbărilor și tendințelor dintr-o industrie poate fi de mare importanță pentru succesul unei firme pentru că structura industriei influențează și este influențată de strategiile folosite de firmele din industria respectivă. Pentru a fi competitive firmele trebuie să înțeleagă structura industriei în care acționează pentru că pe această bază pot selecta acele strategii care pot influența pozitiv sau pot diminua pericolele generate de forțele care influențează concurența.

Prin studierea forțelor concurențiale care acționează într-o industrie, o firmă poate stabili atractivitatea unei industrii sub aspectul veniturilor care pot fi obținute raportat la capitalul investit. Cu cât forțele concurențiale sunt mai puternice, cu atât este mai mic potențialul de a obține profit. O industrie neatractivă prezintă bariere de intrare mici, furnizorii și cumpărătorii au putere de afacere mare, există pericole puternice din partea produselor substituente și rivalitatea între firmele existente este mare. Aceste caracteristici ale industriei îngreunează posibilitatea firmelor de a dobândi competitivitate strategică și profit peste nivelul mediu al industriei.

O industrie atractivă are bariere de intrare mari, furnizorii și cumpărătorii au o putere de afacere mică, există puține amenințări din partea produselor substituente, iar concurența este medie.

2.3. Evoluția unei industrii

În timp orice industrie evoluează, adică parcurge mai multe faze, de la creștere la maturitate sau declin. Influența forțelor concurențiale (din componența modelului elaborat de Michael Porter) variază conform etapei de evoluție în care se află industria. Ciclul de viață al industriei este util pentru a explica și a prezice tendințele forțelor concurențiale (Wheelen, T., Hunger, D., 2006, p. 86).

Exemplu:

Când o industrie este nouă cumpărătorii cumpără produsul indiferent de preț pentru că le satisface o nevoie unică. Exemplul menționat este caracteristic industriilor fragmentate, în care nicio firmă nu are cotă de piață mare, fiecare firmă servind numai o mică parte din piața totală. Pe măsură ce intră noi concurenți în industrie prețurile se reduc, iar firmele depun eforturi de integrare pentru a reduce în continuare costurile prin cumpărarea furnizorilor și a distribuitorilor. De asemenea concurenții încearcă să-și diferențieze produsele.

Industria consolidată

Exemple de industrii consolidate: Industria automobilelor, industria petrolieră, industria aparatelor electrocasnice, fiecare dintre acestea fiind controlate de un număr mic de firme mari.

Pe măsură ce o industrie trece din faza de maturitate în faza de declin, ritmul de creștere a vânzărilor se reduce și vânzările încep să se reducă. Dacă barierele de ieșire din industrie sunt mici, atunci firmele își adaptează dotarea tehnică pentru o altă utilizare sau își vând utilajele și instalațiile. Industria tinde să se consolideze în jurul unui număr mic de concurenți, care sunt firme puternice. (Ex. Industria țigărilor este o industrie aflată în declin).

2.4. Grupurile strategice și tipurile strategice

Un grup strategic constă dintr-un grup de firme care urmăresc strategii similare folosind resurse similare (Wheelen, T., Hunger, D., 2006, p. 88). În orice industrie împărțirea firmelor în grupuri strategice este utilă pentru o mai bună înțelegere a mediului concurențial. Firmele dintr-un grup strategic sunt concurenți puternici. Concurența dintre firmele situate în același grup strategic este mai mare decât concurența între o firmă din grupul strategic și firme din afara acestui grup (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 60).

Folosirea grupurilor strategice este utilă pentru analiza structurii competitive a unei industrii. Această analiză ajută la stabilirea nivelului concurenței, a poziției ocupate de firme în industria respectivă.

Existența grupurilor strategice are implicații, cum ar fi:

- Firmele din grup oferă produse similare aceluiași consumator și de aceea concurența dintre ele este foarte mare. Cu cât este mai intensă concurența, cu atât este mai mare pericolul asupra profitabilității fiecărei firme.
- Intensitatea cu care se manifestă forțele concurențiale (din modelul lui Michael Porter) diferă între grupurile strategice.
- Cu cât sunt mai apropiate grupurile strategice în privința strategiei folosite de firme, cu atât este mai mare probabilitatea să existe concurență între grupuri (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 61).

Analizând intensitatea concurenței într-o industrie sau într-un grup strategic este util să fie caracterizați concurenții.

Noțiunea de tip strategic definește o categorie de firme care au o orientare strategică comună și o combinație a structurii, a culturii organizaționale și a proceselor în concordanță cu acea strategie.

Firmele concurente dintr-o industrie pot fi împărțite în funcție de orientarea lor strategică în următoarele tipuri:

- *Apărătorii (defenders) Prospectorii (prospectors) Analizatorii (analyzers) Exemplu:* Firmele IBM și Procter & Gamble acționează în mai multe industrii și sunt analizatori.
- *Reactorii (reactors) Exemplu:* Companiile aeriene din SUA sunt reactori, dacă avem în vedere felul în care au răspuns la firmele nou intrate pe piață, cum ar fi Southwest și JetBlue.

CAPITOLUL 3. MEDIUL INTERIOR FIRMEI

3.1. Resursele și competențele firmei

Resursele firmei constituie elemente de intrări în procesul de producție. Resursele nu generează singure valoare pentru firme. Pentru ca o firmă să dobândească un avantaj competitiv resursele trebuie să interacționeze și să creeze competențe organizaționale (Grant, R., 2002, p. 144).

Avantajul competitiv al firmei se bazează pe o combinație unică a resurselor firmei (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 75).

Resursele firmei pot fi tangibile și intangibile. Întrucât resursele intangibile sunt mai puțin vizibile și mai dificil pentru concurenți să le înțeleagă și să le imite, firmele preferă să se bazeze pe acestea (și nu pe resursele tangibile) atunci când își fundamentează competențele și competențele esențiale (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 77).

Resursele tangibile

- resurse financiare
- resurse fizice (utilaje, instalații, clădiri, amplasarea acestora, accesul la materii prime)
- resurse organizaționale (structura organizatorică, sistemele de planificare, control și coordonare)
- resurse tehnologice (tehnologii, brevete, mărci, drepturi de copyrights).

Resursele intangibile:

- resurse umane (experiența, calificarea și competențele manageriale, flexibilitatea și atașamentul angajaților față de firmă)
- resursele inovaționale (idei, competențe și capacitatea de a inova)
- reputația firmei în rândul consumatorilor, respectiv al furnizorilor, bazată pe calitatea produselor sau serviciilor oferite.

Valoarea strategică a resurselor este indicată de gradul în care ele contribuie la dezvoltarea competențelor, a competențelor esențiale și a avantajului competitiv.

Resursele firmei nu creează singure valoare pentru firmă. Pentru ca firma să dobândească un avantaj competitiv resursele trebuie să interacționeze și să creeze competențe.

Competențele firmei se referă la abilitățile firmei de a folosi resursele pe care le deține pentru a desfășura anumite activități și constau în procese și practici prin care se realizează interacțiunea dintre resurse pentru a se obține produsele sau serviciile dorite. Competențele firmei sunt rezultatul integrării și coordonării resurselor acesteia. Nu toate firmele reușesc să realizeze corespunzător această integrare și de aceea competențele lor nu sunt similare.

În literatura de specialitate se folosesc noțiunile de competențe și capabilități ca fiind sinonime. Competențele unei firme trebuie analizate raportat la alte firme (Grant, R., 2002, p. 143). Dobândirea avantajului competitiv necesită ca o firmă să identifice ce poate face ea mai bine decât concurenții.

Competențele esențiale (core competences) sunt acele competențe care sunt fundamentale pentru rezultatele unei firme și deci pentru obținerea avantajului competitiv.

Rolul competențelor esențiale într-o firmă constă în următoarele:

- contribuie la crearea valorii pentru consumatori sau la generarea eficienței cu care această valoare este creată
- oferă o bază pentru pătrunderea pe piețe noi (Hamel, G., Prahalad, C., 1992, p.164).

Stabilirea competențelor care constituie competențe esențiale pentru o firmă necesită o analiză a consumatorilor, respectiv a concurenților. Competențele devin competențe esențiale atunci când acestea ajută firma să fabrice produse/servicii distinctive, adică produse/servicii care au caracteristici apreciate de consumatori, adică le oferă o valoare mai mare.

Competențele esențiale sunt acele competențe care satisfac următoarele criterii (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 81):

- Sunt valoroase, adică permit firmei să fructifice perspectivele oferite de mediul exterior și să neutralizeze pericolele din acest mediu, reușind astfel să creeze valoare pentru consumatori.
- Sunt rare, adică de ele dispun puțini dintre concurenții actuali sau potențiali. Competențele deținute de mulți concurenți nu vor constitui surse ale avantajului competitiv pentru nici unul dintre ei.
- Sunt costisitor a fi imitate, adică nu pot fi dobândite ușor de către alte firme. Cauzele care fac dificilă imitarea competențelor sunt: cultura organizațională a firmei (în sensul caracterului ei unic); complexitatea socială, adică multe din competențele firmei decurg din relațiile interpersonale, încrederea, prietenia între manageri, respectiv între manageri și angajați; reputația firmei în rândul consumatorilor și furnizorilor; ambiguitatea corelației existente între competențele firmei și avantajul competitiv (concurenții nu pot înțelege exact cum își folosește firma competențele sale ca bază a avantajului competitiv).
- Sunt nesubstituibile, adică nu au echivalent sub aspect strategic. Competențele firmei sunt echivalente sub aspect strategic atunci când fiecare dintre ele pot fi folosite separat pentru a implementa aceleași strategii. Valoarea strategică a competențelor crește cu cât este mai greu ca ele să fie substituite.

O firmă deține un avantaj competitiv numai dacă concurenții au încercat fără succes să-i copieze strategia. O firmă care dispune de competențe valoroase și rare, dar care prezintă riscul imitării poate să dobândească pe termen scurt un avantaj competitiv. În aceste condiții, perioada de timp în care o firmă are șanse să-și mențină avantajul competitiv depinde de viteza cu care concurenții pot imita un produs, serviciu sau proces.

Numai prin combinarea condițiilor exprimate prin cele patru criterii, competențele firmei pot fi considerate ca fiind competențe esențiale.

3.2. Analiza lanțului valorii. Externalizarea activităților

Analiza lanțului valorii dă posibilitatea firmelor să identifice și să înțeleagă acele părți ale operațiunilor acestora care creează valoare, respectiv cele care nu creează valoare. Cunoașterea acestor aspecte este esențială pentru că o firmă obține profituri peste nivelul mediu numai când valoarea pe care o creează este mai mare decât costurile necesare obținerii acestei valori (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 85).

Lanțul valorii cuprinde un ansamblu de activități corelate creatoare de valoare, care încep cu

recepția materiilor prime primite de la furnizori și continuă cu celelalte activități care contribuie la fabricarea unui produs/serviciu, respectiv cu marketingul și distribuția acestuia la consumatorii finali (Wheelen, T., Hunger, D., 2006, p. 111).

Foarte puține firme efectuează toate activitățile de pe lanțul valorii produselor sau serviciilor sale. Fiecare produs (grupă de produse) al firmei are propriul său lanț al valorii. Întrucât majoritatea firmelor fabrică mai multe produse sau servicii diferite, analiza internă a firmei necesită de fapt analiza mai multor lanțuri ale valorii.

Activitățile de pe lanțul valorii pot fi grupate astfel:

- activități primare
- activități de susținere

Categorii de activități primare logistica în cadrul firmei: recepția materiilor prime, depozitarea și transportul intern

- operațiile: activitățile necesare pentru a transforma materiile prime în produse finite
- logistica în afara firmei: depozitarea și distribuirea produselor finite la consumatori
- marketingul și vânzarea: convingerea consumatorilor pentru a cumpăra produsele, respectiv a face posibil ca aceștia să le cumpere
- serviciul post-vânzare oferit consumatorilor pentru a mări și menține valoarea produselor cumpărate.

Activitățile de susținere:

- aprovizionarea: cumpărarea materiilor prime
- dezvoltarea tehnologică: stabilirea produselor și proceselor
- managementul resurselor umane: recrutarea, pregătirea, perfecționarea și salarizarea angajaților
- infrastructura firmei: managementul general, managementul calității, planificarea și finanțarea.

Toate activitățile de pe lanțul valorii trebuie examinate raportat la activitățile executate de concurenți, astfel încât firma să-și poată evalua fiecare activitate ca fiind superioară, echivalentă sau inferioară.

Pentru a constitui o sursă a avantajului competitiv, o resursă sau o competență trebuie să permită firmei să realizeze o activitate mai bine decât concurenții sau să realizeze o activitate creatoare de valoare pe care concurenții nu o pot desfășura. Numai în acest fel firma poate crea valoare pentru consumatori și are perspective pentru a menține această valoare. Deseori aceasta înseamnă reconfigurarea și recombinația în modalități unice a activităților de pe lanțul valorii.

Analiza activităților de pe lanțul valorii permite o mai bună înțelegere a punctelor forte și a lipsurilor firmei.

Rezultatul unei analize eficiente a lanțului valorii este identificarea unor modalități noi pentru a desfășura activitățile cu scopul de a genera valoare. Întrucât aceste îmbunătățiri sunt specifice firmei, adică sunt un rezultat al modului unic de combinare a resurselor și competențelor de care dispune, este dificil pentru concurenți să le recunoască, să le înțeleagă și să le imite. Cu cât este mai mare timpul necesar concurenților pentru a înțelege cum reușește o firmă să creeze valoare prin desfășurarea activităților primare și a activităților de susținere, cu atât durează mai mult avantajul competitiv al acestei firme.

Diferențele existente între lanțurile valorii firmelor concurente constituie o sursă esențială a avantajului competitiv.

Ce pot face firmele cu acele activități primare și de susținere care nu generează un avantaj competitiv? O soluție este externalizarea activităților (outsourcing-ul), adică o firmă poate apela la furnizori (surse externe) pentru anumite activități creatoare de valoare.

Folosirea surselor externe este eficientă pentru că puține firme au toate resursele și competențele necesare pentru a obține superioritate sub aspect competitiv în toate activitățile primare și de susținere. O firmă trebuie însă să manifeste precauție în luarea deciziei de externalizare dacă în industria în care acționează majoritatea firmelor își externalizează activitățile.

Pentru a fi externalizate numai acele activități care trebuie, managerii implicați în aplicarea programelor de externalizare a activităților este important să dețină următoarele abilități:

- Să aibă o gândire strategică, adică să înțeleagă dacă externalizarea duce la un avantaj competitiv și modul în care se realizează acesta
- Să aibă abilități de management al relațiilor cu partenerii
- Să aibă abilități de management al schimbării produse prin externalizare, inclusiv problema rezistenței pe care o manifestă angajații firmei față de externalizare.

Externalizarea are anumite consecințe pentru firmă, astfel:

- a). Se diminuează capacitatea de inovare a firmei și numărul locurilor de muncă în acele firme care decid externalizarea unor activități;
- b). Există avantaje privind reducerea costurilor și creșterea calității activităților externalizate. În acest fel se adaugă valoare produselor oferite consumatorilor și firma poate să obțină un avantaj competitiv. Aceste avantaje explică decizia firmelor Dell, Hewlett-Packard, Motorola de a externaliza fabricația și proiectarea mai multor produse.
- c). Există riscuri pentru că nu întotdeauna prin externalizare se obțin rezultatele dorite, iar partenerii pot învăța tehnologia și pot deveni

3.3. Procesul de benchmarking

Benchmarkingul constituie un instrument prin care o firmă poate stabili dacă activitățile de pe lanțul valorii sunt competitive comparativ cu concurenții săi și dacă îi pot asigura succesul pe piață (David, F., 2008, p. 157). Prin benchmarking firma stabilește cele mai bune practici folosite de concurenții din industrie, cu scopul de a implementa aceste practici și de a îmbunătăți modul de desfășurare a propriilor activități.

Pe baza rezultatelor benchmarkingului managerii firmei adoptă acțiuni pentru a îmbunătăți competitivitatea strategică a firmei prin identificarea activităților de pe lanțul valorii la care concurenții au avantaj competitiv prin cost, service, reputație. În desfășurarea procesului de benchmarking cea mai dificilă etapă este găsirea informațiilor privind activitățile de la lanțul valorii altor firme și costurile asociate lor.

Sursele de informații pentru desfășurarea benchmarkingului sunt: rapoarte publicate de către firme, publicații comerciale, furnizorii, distribuitorii, consumatorii, partenerii de afaceri, creditorii și acționarii.

În SUA datorită popularității benchmarkingului există firme de consultanță care culeg

informații, fac studii de benchmarking și distribuie rezultatele obținute fără a dezvălui sursele. Benchmarkingul oferă firmelor posibilitatea de a adăuga valoare consumatorilor și de a se distinge de concurenți, fapt pentru care este aplicat în mod curent de multe firme.

Avantajele aplicării benchmarkingului sunt următoarele:

- dă posibilitatea ca cele mai bune practici din ramură să fie încorporate în propria firmă
- poate genera stimularea și motivarea personalului firmei, a cărei creativitate este absolut necesară pentru a implementa aceste practici
- duce la eliminarea rezistenței din interiorul firmei la schimbări
- fiecare firmă va determina nivelul costurilor care poate fi realizat prin încorporarea practicilor folosite de alte firme, întrucât este mai important ca aceste practici să fie cunoscute și nu neapărat să se obțină costuri comparabile
- personalul implicat în benchmarking își lărgeste cunoștințele profesionale ca urmare a contactelor și interacțiunilor pe care le are cu alte firme.

Succesul benchmarkingului depinde de existența unor elemente esențiale, cum ar fi: corelarea benchmarkingului cu misiunea firmei, stabilirea unor obiective măsurabile, dobândirea atașamentului managerilor de la nivelul de vârf al firmei, crearea unei echipe puternice, canalizarea eforturilor echipei spre cele mai adecvate probleme, selectarea atentă a firmelor concurente ale căror practici merită să fie studiate, existența în cadrul firmei a dorinței pentru schimbare.

Benchmarkingul trebuie să devină o componentă a activităților fiecărei firme, în sensul desfășurării continue a acestuia, întrucât ceea ce reprezintă cea mai bună practică în prezent poate fi necorespunzătoare în viitor.

CAPITOLUL 4. STRATEGIA LA NIVELUL FIRMEI

4.1. Strategia de diversificare corelată

Diversificarea corelată este o strategie aplicată de către o firmă cu scopul de a profita de faptul că apar economii la costuri prin posibilitatea începerii unei afaceri noi folosind resursele și competențele esențiale dezvoltate și fructificate în celelalte afaceri ale firmei, ele putând fi transferate la noua afacere fără costuri suplimentare semnificative.

Formele sub care se realizează strategia de diversificare corelată sunt integrarea în amonte, integrarea în aval și integrarea orizontală. Aceste forme constituie integrarea verticală, care înseamnă dobândirea controlului asupra distribuitorilor, a furnizorilor sau a concurenților.

Integrarea verticală înseamnă de fapt o reconfigurare a lanțului valorii unei firme, pentru că anumite activități care până atunci erau executate de alte firme vor fi înglobate în activitatea firmei (Wheelen, T., Hunger, D., 2006, p. 166).

Strategia de diversificare corelată s-a dovedit a fi eficientă în următoarele situații: când firma concurează într-o industrie care nu este în creștere sau înregistrează o creștere mică; când prin adăugarea unor produse noi, dar corelate vor crește vânzările la produsele curente; când produsele noi, dar corelate ar putea fi oferite la prețuri competitive; când produsele noi, dar corelate înregistrează vânzări sezoniere care echilibrează situația vânzărilor la produsele actuale; când produsele actuale ale firmei se află în faza de declin a ciclului de viață; când firma are o echipă de management puternică.

Integrarea în amonte (backward integration)

Integrarea în amonte poate fi o strategie eficientă în următoarele situații:

- când furnizorii actuali ai firmei sunt nereserioși, pretind prețuri mari și nu pot satisface cerințele cumpărătorilor;
- când numărul furnizorilor este mic și numărul concurenților este mare;
- când firma concurează într-o industrie care crește rapid;
- când firma are resursele și competențele necesare;
- când este important pentru firmă ca prețurile materiilor prime să fie cât mai stabile.

Integrarea în aval (forward integration) este o strategie prin care o firmă caută să-și extindă proprietatea sau controlul asupra distribuitorilor sau a comercianților cu amănuntul.

Integrarea în aval poate fi o strategie eficientă în următoarele situații (David, F., 2008, p. 175):

- când distribuitorii actuali ai firmei nu sunt serioși, pretind prețuri mari și nu pot satisface nevoile de distribuție ale firmei;
- când firma concurează într-o industrie care este în creștere;
- când firma are resursele și competențele necesare;
- când distribuitorii și comercianții cu amănuntul actuali au profituri foarte mari, aspect care sugerează faptul că o firmă poate să-și distribuie profitabil propriile produse la prețuri competitive.

Integrarea orizontală (horizontal integration)

Integrarea orizontală poate fi o strategie eficientă în următoarele situații:

- când firma concurează într-o industrie aflată în creștere;
- când o firmă poate dobândi un avantaj competitiv datorită creșterii dimensiunilor activității și a economiilor de scară;
- când firma are resursele și competențele necesare pentru a conduce cu succes noua firmă (mai extinsă);
- când firmele cumpărate, achiziționate sau preluate au performanțe reduse.

Tendința ultimilor ani este creșterea diversității relațiilor dintre firmele care încearcă să reconcilieze flexibilitatea și stimulentele tranzacțiilor de piață cu colaborarea strânsă, care este caracteristică pentru integrarea verticală (Grant, R., 2002, p. 405).

Creșterea externalizării activităților de pe lanțul valorii a dus la specializarea firmelor pe câteva activități, astfel că problema fundamentală a integrării verticale este decizia privind activitățile în care să se specializeze o anumită firmă. Această decizie necesită stabilirea gradului de atractivitate a diferitelor activități de pe lanțul valorii și a potențialului pentru dobândirea avantajului competitiv la fiecare activitate (Grant, R., 2002, p. 406).

Unele firme care în mod tradițional erau integrate vertical, cum ar fi în industria fabricării automobilelor, se îndreaptă tot mai mult spre dezintegrare.

În mod tradițional multe firme au căutat să lucreze cu mai mulți furnizori pentru a asigura aprovizionarea neîntreruptă cu materii prime și componente, respectiv pentru obținerea unor prețuri mai bune. În prezent în lume firmele încearcă să imite strategia de aprovizionare a firmelor japoneze și anume de a stabili relații strânse, de lungă durată cu câțiva furnizori (David, F., 2008, p. 176).

Avantajele diversificării corelate se referă la următoarele:

- controlul asupra furnizorilor sub aspectul cantității de materii prime, a calității și a prețului;
- controlul asupra piețelor de desfacere;
- accesul la informații;
- economii la costuri;
- reducerea riscurilor.

4.2. Strategia de diversificare necorelată

Diversificarea necorelată este o strategie de reunire în cadrul firmei a unor afaceri diferite care nu au legături între ele și poate fi creatoare de valoare datorită economiilor de natură financiară, adică a unor economii la costuri datorate îmbunătățirii alocării resurselor financiare ale firmei, care pot fi realizate astfel:

a).Printr-o alocare eficientă a capitalului, ceea ce urmărește reducerea riscurilor între afacerile firmei. Aceasta poate fi realizată prin stabilirea unui portofoliu de afaceri care prezintă diferite niveluri de risc, așa încât pe ansamblul firmei riscul se reduce.

b).Prin cumpărarea altor firme și restructurarea lor, constând în vânzarea unor active ale acestora (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 173). Acțiunile de restructurare ale firmelor cumpărate se referă la vânzarea unor active care se dovedesc ineficiente (sedii, subunități de producție) și la concedierea angajaților.

S-a constatat că firmele care doresc să cumpere și să restructureze alte firme este bine să aibă în vedere următoarele aspecte:

- Orientarea trebuie să fie spre afaceri cu nivel tehnologic scăzut, aparținând unor industrii mature (în caz contrar deciziile de alocare a resurselor devin prea complexe);
- Afacerile din industria serviciilor sunt dificil de cumpărat și apoi de revândut datorită orientării lor spre consumatori (astfel că dacă o parte a angajaților sunt concediați aceștia își vor căuta un nou loc de muncă la firmele concurente, dar vor duce cu ei și o parte din consumatori).

Formele strategiei de diversificare necorelată sunt:

- Pătrunderea pe piețe noi, respectiv fabricarea unor produse noi prin exploatarea competențelor esențiale de care dispune firma.
- Diversificarea prin exploatarea competențelor esențiale care poate depăși deplasarea pe piețele deja existente, în sensul de a crea piețe noi, inexistente până atunci.
- Dezvoltarea unor competențe noi pentru noi perspective apărute pe piață.

Firmele care urmăresc să se diversifice necorelată caută să cumpere firme care sunt subevaluate sau care au perspective de creștere dar nu dispun de capital. Strategia de diversificare necorelată s-a dovedit a fi eficientă în următoarele situații (David, F., 2008, p.184):

- când veniturile obținute de firmă prin fabricarea produselor sau serviciilor actuale ar putea crește semnificativ prin adăugarea în profilul de activitate a unor produse noi, necorelate cu cele existente;
- când firma concurează într-o industrie puternic competitivă, în care vânzările și profitul anual sunt în scădere;
- când canalele de distribuție existente ar putea fi folosite și pentru noile produse;
- când firma are resursele și competențele necesare pentru a concura și în alte industrii;
- când piețele pe care acționează firma sunt saturate.

4.3. Strategii de colaborare: societățile mixte

Societățile mixte sunt foarte eficiente atunci când se dorește stabilirea unui parteneriat pe termen lung între firme și un transfer tacit de cunoștințe. Transferul de cunoștințe se realizează prin faptul că angajații firmelor participante lucrează împreună. Avantajele pe care le prezintă formarea societăților mixte sunt:

- permit firmelor să-și combine resursele și competențele pentru a crea un avantaj competitiv care este diferit de orice avantaj competitiv al firmelor participante luate individual;
- permit firmelor să-și îmbunătățească comunicarea;
- dau posibilitatea globalizării operațiilor firmelor participante
- duc la minimizarea riscurilor atunci când firmele doresc să valorifice noi oportunități (dacă ar acționa singure riscul ar fi mult mai mare).

Motivele care fac ca societățile mixte să eșueze sunt următoarele: managerii care ar trebui să colaboreze pentru buna desfășurare a activității noii firme nu se implică suficient, consumatorii sunt nemulțumiți de calitatea produselor sau serviciilor oferite, contribuția partenerilor la formarea capitalului este inegală.

Formarea societăților mixte s-a dovedit a fi o strategie eficientă în următoarele situații:

- Dacă o firmă formează o societate mixtă cu o firmă dintr-o altă țară, atunci ea va putea să funcționeze mult mai ușor în această țară și cu riscuri mai mici.
- Dacă competențele celor două firme se completează reciproc.
- Dacă un anumit proiect are un potențial de profit mare, dar necesită un volum mare de resurse și prezintă riscuri mari.
- Când două sau mai multe firme mici sunt nevoite să concureze cu o firmă mare.
- Când există o nevoie pentru a introduce rapid o nouă tehnologie.

4.4. Alianțele strategice și rețelele strategice

Un studiu efectuat asupra mai multor firme a pus în evidență faptul că alianțele strategice au o importanță hotărâtoare asupra succesului firmelor participante. Pentru că firmele nu-și pot cumpăra noile tehnologii suficient de rapid, este esențial ca ele să colaboreze (Kelly, M., I., Schaan, L., Jonacas, H., 2002, p. 11).

Motivele formării alianțelor strategice sunt următoarele (Wheelen, T., Hunger, D., 2006, p. 158; Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 265):

- Pentru a reduce concurența, întrucât tot mai mult în majoritatea industriilor concurența se manifestă între diferite alianțe strategice și nu între firme luate izolat. Ceea ce înseamnă că foști concurenți colaborează într-o alianță strategică și acționează astfel împotriva altora care s-au unit deja.
- Pentru a dobândi economii dimensionale în producție și marketing, întrucât prin reunirea eforturilor firmelor la fabricarea componentelor, asamblarea produselor și marketingul produselor, acestea pot obține economii de scară nerealizabile în condițiile volumului de producție al fiecărei firme luate separat.
- Pentru a-și reduce decalajele în privința competențelor tehnice și de producție, întrucât partenerii învață reciproc cu privire la desfășurarea în comun a cercetării, folosirea în comun a unor tehnologii.
- Pentru a dobândi acces pe alte piețe firmele japoneze, respectiv firmele americane au încheiat alianțe strategice cu firme locale.

În multe cazuri alianțele strategice eșuează principalele motive fiind:

- după o perioadă inițială de avânt partenerii de alianță ajung la concluzia că ei au puternice diferențe de opinii privind modalitățile de acțiune, au obiective și strategii diferite;
- apar dificultăți în colaborarea partenerilor mai ales în domeniile pe care le consideră sensibile sub aspectul concurenței (experiența și schimbul de informații);
- se constată o incompatibilitate între culturile organizaționale ale celor două firme, astfel că angajații firmelor participante nu mai pot lucra împreună;
- uneori partenerii devin suspicioși asupra motivelor reciproce de intrare în alianță și nu mai doresc să împartă controlul și să acționeze pe o bază comună.

În multe cazuri alianțele strategice au eșuat sau au încetat în momentul în care unul dintre parteneri a decis să achiziționeze cealaltă firmă.

Elementele esențiale care pot influența rezultatele unei alianțe strategice sunt: selectarea unui partener compatibil și acordarea unei atenții deosebite pentru crearea premiselor de comunicare bazată pe încredere reciprocă; alegerea unui partener ale cărui

resurse și competențe se completează reciproc; străduința de a învăța cât mai mult și mai rapid despre tehnologia și managementul folosit de partener; grija deosebită pentru a nu fi divulgate partenerului informații critice pentru menținerea competitivității strategice.

Tot mai multe firme sunt implicate simultan în mai multe strategii de colaborare.

Dar pe lângă efortul unei firme de a încheia alianțe strategice cu firme individuale, tot mai multe firme își unesc eforturile pentru a forma parteneriate multiple în scopul realizării obiectivelor pe care și le-au propus. Astfel se formează rețelele strategice. S-a dovedit că o asemenea strategie de colaborare sub forma rețelelor strategice este eficientă în special când partenerii sunt firme apropiate geografic (amplasate într-un cluster), cum este cazul firmelor din Silicon Valley, California și Silicon Island, Singapore (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 276).

De obicei una dintre firmele participante are rolul de centru strategic în cadrul rețelei. Firmele implicate în rețea obțin informații din diferite surse și astfel prin integrarea acestor informații firmele devin mai inovative.

S-a constatat mai ales în Japonia, că firmele participante la o rețea strategică se ajută reciproc la nevoie, aspect care poate duce în timp la reducerea performanțelor firmei cu rol de centru strategic (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 277).

4.5. Strategii de fuziune și achiziție

Fuziunea *Exemplu:*

Daimler Chrysler AG a fost denumită ca fiind fuziunea unor egali, deși Daimler-Benz a fost partea dominantă în tranzacție. Dar managerii firmei Chrysler nu au acceptat tranzacția decât în condițiile denumirii ei ca fiind fuziune.

Achiziția

Preluarea este o strategie aplicată în cazul în care fuziunea sau achiziția nu sunt dorite de ambele părți. Deseori preluarea este considerată ca fiind ostilă (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 192).

Motivele pentru care firmele urmăresc să fuzioneze sunt următoarele: nevoia de a realiza economii de scară, creșterea poziției pe piață, reducerea barierelor de intrare pe alte piețe, reducerea costurilor de cercetare-dezvoltare, creșterea vitezei de intrare pe piață cu produse noi, creșterea gradului de diversificare, evitarea concurenței, oportunitatea de a dobândi și dezvolta competențe noi (David, F., 2008, p. 197). S-a constatat că nu toate fuziunile au succes.

Exemple:

1. Business Week și Wall Street Journal au studiat fuziunile în SUA și au ajuns la concluzia că 1/2 dintre acestea au produs efecte negative pentru acționari.

Studiile indică faptul că aproximativ 20% dintre numărul de fuziuni și achiziții sunt de succes, aproximativ 60% produc rezultate necorespunzătoare, iar restul sunt eșecuri.

Motivele pentru care firmele adoptă strategia de achiziție sunt următoarele:

a). Pentru a dobândi o competență esențială prin creșterea puterii pe piață a firmei. Există situații în care firmele consideră că nu au mărimea necesară pentru a profita de competențele esențiale de care dispun, fapt pentru care ele caută să-și mărească dimensiunea

și implicit poziția pe piață prin cumpărarea unei alte afaceri concurente sau a unei afaceri dintr-o industrie puternic corelată. O firmă are putere pe piață dacă reușește să-și vândă produsele/serviciile sale în cantități mai mari decât concurenții sau dacă costurile activităților primare sau de susținere sunt mai mici decât ale concurenților (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 193). Puterea pe piață depinde de mărimea firmei și de resursele, respectiv competențele de a concura pe piață. Firmele urmăresc creșterea puterii pe piață cu scopul de a deveni lideri ai pieței.

Pentru a-și mări puterea pe piață firmele folosesc următoarele tipuri de achiziții:

- *Achiziția orizontală*
- *Achiziția verticală*
- *Achiziția corelată*

b). Pentru a depăși barierele de intrare pe o piață sau pentru a-și mări viteza intrării pe o piață. Existența barierelor de intrare pe o piață face mult mai dificilă și costisitoare pătrunderea firmelor noi. De aceea cea mai bună cale pentru pătrunderea pe piața respectivă este cumpărarea unei firme care acționează deja acolo. Cu cât sunt mai mari barierele de intrare pe o piață, cu atât este mai mare probabilitatea ca o firmă să achiziționeze o altă firmă pentru a putea pătrunde pe acea piață. Deși costul cumpărării altei firme poate fi mare, totuși firma care adoptă această strategie dobândește un acces imediat pe piață și la canalele de distribuție existente (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2003, p. 218). Dacă firmele doresc să pătrundă pe piețe externe, atunci ele achiziționează firme care acționează deja pe acele piețe. În acest caz achizițiile se fac între firme cu sedii în diferite țări.

c). Pentru a evita costurile și riscurile atașate cercetării-dezvoltării produselor noi. Activitatea de cercetare-dezvoltare a produselor noi este considerată de manageri ca fiind costisitoare și riscantă pentru că: produsele noi necesită o perioadă de timp mare pînă când ajung să genereze profit; aproximativ 88% din inovații nu aduc efectele scontate; aproximativ 60% din toate inovațiile sunt imitate rapid de concurenți. De aceea firmele încercă să achiziționeze alte firme care au creat deja produse noi, performanța cărora fiind dovedită înaintea achiziționării firmelor respective.

d). Pentru a se diversifica (corelat sau necorelat), firmele achiziționează alte firme care desfășoară afaceri mai mult sau mai puțin corelate. Ca urmare a experienței dobândite este mai ușor pentru firme să introducă produse noi care se încadrează în profilul de activitate al lor. Devine dificilă însă introducerea în fabricație a unor produse care diferă de produsele aflate în profilul actual al firmelor respective. Folosind însă o strategie de achiziție, o firmă poate să-și modifice rapid portofoliul său de afaceri.

e). Pentru a dobândi competențe noi, pe care nu le deține firma, cum ar fi competențele tehnice. Achiziționând alte firme cu competențe diferite de cele proprii, o firmă poate să învețe întrucât își lărgeste baza de cunoștințe.

Pentru ca strategia de achiziție să aibă rezultate bune pe termen lung, managerii de la nivelul de vârf al firmei trebuie să aibă în vedere aspectele care influențează succesul, cum ar fi: acordarea unui timp suficient selectării celor mai bune firme pe care să le achiziționeze; pregătirea prealabilă a firmelor care urmează a fi achiziționate, în sensul de a stabili anumite relații cu acestea; orientarea spre firme care au resurse și competențe complementare firmei în discuție, ceea ce va da posibilitatea dezvoltării unor competențe esențiale noi și a dobândirii competitivității strategice.

Adoptarea strategiilor de achiziție și fuziune nu este lipsită de riscuri, astfel că frecvent se constată eșecul acestor strategii.

Principalele cauze ale eșecului fuziunilor și achizițiilor sunt:

- Dificultăți de integrare a unor culturi organizaționale diferite. Integrarea celor două firme poate fi dificilă pentru că este necesară armonizarea a două culturi organizaționale diferite, compatibilizarea unor sisteme financiare și de control diferite, crearea unor relații de muncă adecvate (mai ales dacă stilurile de management ale celor două firme sunt diferite). Fără efectuarea unei integrări corespunzătoare a firmelor este puțin probabil că firma rezultată să obțină rezultate financiare pozitive. Integrarea firmelor este un proces complex, care implică un număr mare de activități. Astfel este important să se mențină angajații firmei cumpărate pentru că aceștia dețin principalele cunoștințe necesare funcționării firmei în viitor. Dacă anumiți manageri pleacă din firmă, atunci competențele firmei se diminuează și în consecință se reduc performanțele. Dacă însă procesul de integrare este eficient, atunci efectul asupra managerilor firmei cumpărate va fi pozitiv și se reduce probabilitatea ca aceștia să plece din firmă.
- Evaluarea nereală a firmei care va fi achiziționată. Evaluarea eficientă a firmei care va fi achiziționată presupune examinarea mai multor aspecte ale firmei care este cumpărată: situația financiară, cultura firmei, implicațiile tranzacției asupra impozitelor. În situația unei evaluări ineficiente a firmei care va fi cumpărată, rezultatul este plata unei sume prea mari la cumpărare.
- Datorii mari, ca urmare a faptului că pentru a finanța achiziția altei firme, unele firme pot să ajungă în situația de a avea datorii excesiv de mari, aspect care le influențează negativ, întrucât se mărește riscul de faliment, se diminuează resursele financiare necesare finanțării activităților care duc la succesul pe termen lung (cum ar fi cercetarea-dezvoltarea, marketingul, perfecționarea angajaților).
- Imposibilitatea de a realiza sinergie. Sinergia există atunci când valoarea creată de firmă în urma achiziționării altei firme este mai mare decât valoarea creată de cele două firme luate separat. Ea rezultă datorită eficienței generate de economia de scară și de economiile diversificării prin folosirea în comun a resurselor celor două firme.
- Diversificarea excesivă, care apare uneori ca rezultat al strategiilor de achiziție și fuziune. Nivelul de la care poate apare această situație diferă de la o firmă la alta pentru că fiecare firmă are competențe diferite în managementul procesului de diversificare. Un nivel prea mare al diversificării poate avea un impact negativ asupra performanțelor pe termen lung ale firmei. Deseori diversificarea prin achiziția altei firme diminuează efortul propriu pentru inovare.
- Preocuparea excesivă a managerilor pentru fuziuni și achiziționări. Pentru aplicarea strategiei de achiziție managerii unei firme trebuie să se implice într-o serie de activități, cum ar fi: identificarea firmei care merită să fie cumpărată, evaluarea acesteia, pregătirea pentru negociere, managementul procesului de integrare a firmelor după ce s-a realizat achiziția. Practica a dovedit că acordarea unei atenții prea mari activităților implicate de strategia de achiziție poate genera neglijarea unor aspecte importante pentru succesul pe termen lung al firmei, cum ar fi integrarea altor oportunități de afaceri.

Concluzia care se desprinde din acest exemplu este că managerii nu trebuie să negligeze competențele pe termen lung ale firmei.

- Dimensiunea prea mare a firmei, în sensul că în majoritatea cazurilor aplicarea strategiei de achiziție duce la crearea unor firme mari, aspect care generează economii de scară. Aceste economii pot duce la funcționarea mai eficientă a firmei pentru că se poate de exemplu lucra cu un număr

mai mic de angajați la vânzări, o persoană putând vinde produsele ambelor firme, mai ales dacă aceste produse sunt asemănătoare. Dar de la un anumit ordin de mărime costurile necesare pentru a asigura managementul firmei vor depăși avantajele economiilor de scară și ale creșterii cotei de piață. De asemenea uneori managerii folosesc metode birocratice de control care în timp diminuează flexibilitatea firmei.

- Moralul scăzut al angajaților datorită schimbării locului de muncă și al concedierilor.

S-a constatat că majoritatea fuziunilor, achizițiilor și preluărilor au loc între firme din aceeași industrie. Ca rezultat s-au produs consolidări ale pieței în multe industrii: farmaceutică, bancară, asigurări, produse alimentare, transport aerian, fabricarea computerelor, servicii financiare, comerț cu amănuntul.

4.6. Strategia de restructurare

Necesitatea restructurării apare atunci când vânzările și profitul firmei se reduc. Restructurarea sau reorganizarea firmei se referă la schimbările care se produc în cadrul ei cu privire la afacerile pe care le desfășoară sau la structura financiară a acesteia.

Formele de manifestare a strategiei de restructurare sunt reducerea dimensiunii activităților desfășurate și reducerea gradului de diversificare a firmei (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2003, p. 231).

Reducerea dimensiunii activităților desfășurate este o strategie prin care se reduce numărul angajaților și uneori numărul de subunități, dar nu înseamnă obligatoriu și o schimbare în structura portofoliului de afaceri ale firmei.

Strategia de reducere a dimensiunilor activităților desfășurate s-a dovedit a fi eficientă în următoarele situații: firma are o competență distinctivă, dar nu a reușit de-a lungul timpului să-și realizeze obiectivele propuse; firma este un concurent slab în industria respectivă; profitul este mic, moralul angajaților este scăzut, iar acționarii exercită presiuni pentru îmbunătățirea performanței; firma a devenit foarte mare într-un timp scurt, încât este necesară o reorganizare internă majoră (David, F., 2008, p. 185).

Reducerea gradului de diversificare Prin reducerea diversității afacerilor unei firme managerii reușesc să conducă mai bine, întrucât se concentrează asupra afacerilor care i-au mai rămas și care de obicei sunt corelate.

S-a constatat că firmele din SUA folosesc reducerea gradului de diversificare ca strategie de restructurare mai frecvent decât firmele europene. În general, în Europa, America Latină și Asia tendința a fost de a constitui firme conglomerate. Totuși, în ultimii ani multe firme din America Latină și Asia au adoptat strategia de restructurare prin reducerea gradului de diversificare, concentrându-se asupra afacerii de bază.

Prin aplicarea strategiei de restructurare apar rezultate atât pe termen lung, cât și pe termen scurt, cum ar fi :

- a). Reducerea dimensiunii activităților desfășurate are consecințe favorabile mai mult pe termen scurt decât pe termen lung, astfel că pe termen scurt se reduc costurile cu forța de muncă, iar pe termen lung efectul este negativ, constând în pierderea angajaților calificați și reducerea performanțelor firmei.
- b). Reducerea gradului de diversificare a firmei are rezultate pozitive atât pe termen scurt, cât și pe termen lung, astfel că pe termen scurt se reduc datoriile firmei și crește accentul pus pe controlul strategic datorită concentrării pe competențele esențiale ale firmei, iar pe

termen lung se îmbunătățesc performanțele firmei (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 213).

CAPITOLUL 5. STRATEGIA LA NIVELUL AFACERILOR

5.1. Strategia leadershipului prin cost

Caracteristicile acestei strategii sunt:

- firmele oferă produse (sau servicii) standardizate
- produsele sunt realizate la costuri mai mici decât concurenții, iar prețul la care sunt oferite este cel mai mic de pe piață
- aceste firme se adresează unor consumatori cu venituri medii și mici

Firmele care adoptă strategia leadershipului prin cost nu pot ignora complet sursele posibile de diferențiere a produselor cum ar fi: calitatea, un nivel minim al serviceului post vânzare, designul. Firmele care adoptă această strategie se concentrează asupra căilor de reducere a costurilor față de concurenți prin regândirea continuă a modului de realizare a activităților de pe lanțul valorii.

Principalele activități primare care permit firmei să creeze valoare prin strategia leadershipului prin cost sunt:

- Logistica în cadrul firmei: sisteme eficiente care să lege produsele furnizorilor cu procesele de producție
- Operațiunile: folosirea economiilor de scară pentru a reduce costurile de producție
- Logistica în afara firmei: o programare a livrării care să reducă costurile, selectarea acelor firme care asigură costuri de transport mici
- Marketing și vânzări: o forță de vânzare numeric redusă, dar înalt calificată, stabilirea prețului de vânzare la un nivel care să asigure vânzări mari
- Service: instalarea și punerea în funcțiune eficientă a produselor

Principalele activități de susținere care permit firmei să creeze valoare prin strategia leadershipului prin cost sunt:

- Infrastructura firmei: sisteme informaționale de management eficiente, un număr redus de niveluri de management pentru a reduce costurile generale, practici de planificare simplificate pentru a reduce costurile de planificare
- Managementul resurselor umane: politici care să reducă costurile generate de fluctuația forței de muncă, programe eficiente de perfecționare a angajaților
- Dezvoltarea tehnologică: tehnologii de fabricație care pot fi ușor aplicate, investiții în tehnologii pentru a reduce costurile privind procesele de fabricație
- Aprovizionarea: sisteme și procedee pentru a găsi materii prime la prețuri foarte bune, monitorizarea performanțelor furnizorilor.

Riscurile adoptării strategiei leadershipului prin cost:

- inovațiile tehnologice ale concurenților pot elimina avantajele în privința costului deținute de firma leader
- concentrarea exclusivă asupra reducerii costului poate face ca firma leader să nu sesizeze schimbările semnificative în nevoile consumatorilor
- concurenții pot imita cu succes strategia urmată de firma leader în privința costului, fapt pentru care această firmă trebuie să găsească noi căi pentru a mări valoarea oferită de produsele sau serviciile sale.

5.2 Strategia de diferențiere

Caracteristicile adoptării strategiei de diferențiere:

- firmele oferă valoare consumatorilor prin unicitatea caracteristicilor produselor (sau serviciilor)
- prin diferențierea produselor firmele reușesc să satisfacă nevoi specifice ale consumatorilor
- firmele pretind consumatorilor prețuri mai mari
- segmentul de consumatori vizat este cel cu venituri mari

Cu cât o firmă își diferențiază mai mult produsele sale față de cele ale concurenților, cu atât este mai protejată de acțiunile de imitare ale acestora.

Căile prin care pot fi diferențiate produsele sau serviciile sunt:

- calitate mai bună
- caracteristici unice
- un service prompt post-vânzare
- inovare rapidă a produselor
- design
- imaginea prestigiului sau a exclusivității.

Este necesară analiza lanțului valorii firmei pentru a regândi activitățile în sensul de a crea valoare prin diferențiere. Principalele activități primare care permit firmei să creeze valoare prin aplicarea strategiei de diferențiere sunt:

- Logistica în afara firmei: manipularea în condiții superioare a materiilor prime pentru a minimiza deteriorările și a îmbunătăți calitatea produselor finite
- Operațiunile: adaptare rapidă la cerințele consumatorilor privind caracteristicile unice ale produselor
- Logistica în afara firmei: existența unor proceduri clare de prelucrare a comenzilor primite de la consumatori, livrarea la timp a produselor
- Marketing și vânzări: extinderea modalităților de creditare a consumatorilor, extinderea relațiilor personale cu furnizorii și cumpărătorii
- Service: pregătirea consumatorilor pentru a asigura instalarea produselor în condiții de calitate

Principalele activități de susținere care permit firmei să creeze valoare prin aplicarea strategiei de diferențiere sunt:

- Infrastructura firmei: sisteme informaționale performante care să permită înțelegerea mai bună a cerințelor consumatorilor, acordarea la nivelul întregii firme a unei priorități absolute calității produselor
- Managementul resurselor umane: programe de motivare a angajaților pentru a le stimula creativitatea, un program superior de training a angajaților
- Dezvoltarea tehnologică: competențe de cercetare-dezvoltare puternice, investiții în tehnologii care să permită fabricarea unor produse diferențiate
- Aprovizionarea: sisteme și procedee pentru găsirea unor materii prime de calitate înaltă.

Riscurile adoptării strategiei de diferențiere:

- consumatorii pot considera că diferența de preț între produsele diferențiate și cele standardizate este prea mare, ceea ce înseamnă că gradul de diferențiere este mai mare decât ceea ce consumatorii sunt dispuși să plătească

- modalitățile folosite de către firme pentru a-și diferenția produsele nu mai oferă valoare consumatorilor, aspect care apare atunci când prin imitare concurenții oferă aceleași produse dar la prețuri mai mici
- ca urmare a experienței dobândite de consumatori se reduce perceperea de către ei a valorii aduse de firmă prin diferențierea produselor sau serviciilor sale, aspect care se datorează ofertei concurenților.

5.3. Strategia orientată (focalizată)

Firmele care adoptă o strategie orientată încearcă să-și folosească competențele esențiale de care dispun pentru a satisface nevoile unui grup restrâns (specific) de consumatori.

Strategia orientată conține un set de acțiuni prin care sunt fabricate produse sau servicii care se adresează nevoilor unui segment specific de piață, cum ar fi:

- un grup specific de consumatori (tineri sau persoane în vârstă)
- un segment diferit al unei linii de produse (produse pentru artiști plastici, respectiv produse pentru amatori)
- piață geografică diferită.

Strategia orientată poate fi:

- bazată pe cost
- bazată pe diferențiere

Strategia orientată bazată pe cost constă în aceea că firmele care o adoptă se adresează unor grupuri restrânse de consumatori, care au nevoi specifice și cumpără în cantități mai mici, așa încât firmele concurente nu le pot satisface nevoile la același preț scăzut.

Strategia orientată bazată pe diferențiere constă în aceea că firmele care o adoptă se adresează unui segment îngust de consumatori cu produse diferențiate, corespunzător cerințelor variate pe care aceștia le au.

Firmele care folosesc această strategie pot avea succes în situațiile în care cantitățile cerute de consumatori sunt prea mici pentru a-i interesa pe concurenți.

Riscurile adoptării strategiei orientate:

- la un moment dat s-ar putea să apară o firmă concurentă care să se adreseze unui segment chiar mai îngust de consumatori decât firmele care aveau deja orientarea respectivă
- o firmă care până acum s-a adresat întregii piețe poate vedea o perspectivă în satisfacerea nevoilor unui segment restrâns de consumatori, astfel că își mobilizează resursele pentru a-l servi mai bine decât o fac alte firme, care deja s-au adresat acestui segment
- nevoile unui segment îngust de consumatori pot deveni similare cu cele ale pieței, ceea ce reduce sau elimină avantajele orientării (adică a focalizării)

5.4. Strategia integrată a costului redus și a diferențierii

Aceasta este o strategie hibrid și poate deveni chiar mai importantă și mai populară pe măsură ce concurența globală crește. Adoptarea unei strategii de integrare dă posibilitatea firmelor să beneficieze simultan de pe urma avantajelor strategiei de diferențiere, precum și a strategiei leadershipului prin cost.

Riscurile atașate strategiei integrate a costului redus și a diferențierii se referă la faptul că firmele pot să ajungă în situația de a fabrica produse care nu oferă suficientă valoare consumatorilor (sub aspectul costului redus sau al diferențierii).

Cu toate că este o strategie de afaceri dificil de implementat cu succes, avantajele folosirii ei sunt atractive: competitivitate strategică și profit mai mare.

BIBLIOGRAFIE

1. Armstrong, M., (2006), *A Handbook Of Human Resource Management Practice*, 10th Edition, Publisher Kogan Page Ltd;
2. Băcanu, B., 2006, *Practici de Management Strategic. Metode și Studii de Caz*, Iași: Polirom 3. Borza, A., 2012, *Management Strategic*, Cluj-Napoca: Risoprint
3. Câmpeanu - Sonea, E., Osoian, C., Sonea, A., (2003), *Managementul Resurselor Umane: Sinteze, Cazuri, Probleme*, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca;
4. Câmpeanu- Sonea, E., Osoian, C., L., (2004), *Managementul Resurselor Umane: Recrutarea, Selecția și Dezvoltarea Profesională*, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca;
5. Chișu, V., A., (2002), *Manualul specialistului în resurse umane*, Ed. Irecson, București; 7. Ciobanu, I., Ciulu, R., 2005, *Strategiile Competitive ale Firmei*, Iași: Polirom
6. David, F., 2008, *Strategic management. Concepts and Cases*, 11th Edition, New-Jersey: Pearson/Prentice Hall
7. Drucker, P.F. (2010): *Despre decizie și eficacitate: ghidul complet al lucrurilor bine făcute*, București: Meteor Business.
8. Hitt, M., Hoskisson, R., Ireland, D., 2007, *Management of Strategy. Concepts and Cases*, USA: Thomson/South-Western
9. Ilieș, L., Osoian, C., Petelean, A., (2002), *Managementul Resurselor Umane*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca;
10. Johnson, G., Scholes, K., 2002, *Exploring Corporate Strategy*, 6th Edition, UK: Pearson Education
11. Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. McGraw-Hill International Editions.
12. Marcu, F. (2000). *Marele dicționar de neologisme*. București: Saeculum.
13. Mihuț, I., Pop, I. S., Lazăr, I., Popa, M., Mortan, M., & Lungescu, D. (2003). *Management general*. Cluj-Napoca: Carpatina.
14. Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
15. Naghi, M., & Stegorean, R. (2003). *Managementul producției industriale*. Cluj-Napoca: Dacia.
16. Nicolescu, O., & Verboncu, I. (2007a). *Metodologii manageriale*. București: Tribuna Economică.
17. Nicolescu, O., & Verboncu, I. (2007b). *Fundamentele managementului organizației*. București: Editura Economică.
18. Petrișor, I. (1999). *Progresul organizațional. Schimbare, transformare și inovare organizațională*. Timișoara: Mirton.
19. Popa, M., Lungescu, D., Salanță, I. (2013): *Management. Concepte, tehnici, abilități*. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană.
20. Manolescu, A., (2001), *Managementul Resurselor Umane*, Ed. Economică, București;
21. Nicolescu, O. & Nicolescu, C. (2011). *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe: teorie,*

metodologie, studii de caz și baterii de teste, București: Pro Universitaria.

22. Nicolescu, O. & Verboncu, I. (2007). *Managementul organizației*, București: Economică. 16.
- Petrescu, I. (2010). *Management general: teorie și aplicații practice*, București: Fundația „România de Mâine”.
23. Popa, M., Lungescu, D., Salanță, I. (2013): *Management. Concepte, tehnici, abilități*. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană.
24. Porumb, E., M., (2005), *Managementul Resurselor Umane*, Ediția a doua, Ed. Efes, Cluj-Napoca;
25. Raymond, A., N., Hollenbeck, J., R., Gerhart., B., (2008), *Fundamentals Of Human Resource Management*, McGraw- Hill/Irwin;
26. Shaun, T., (2006), *Essentials Of Human Resource Management*, Butterworth- Heinemann, 5th Edition;