

# Misiunea, obiectivele și strategiile organizației



# **NATURA ȘI IMPORTANȚA PLANIFICĂRII**

# Ce este planificarea ?(1)

- **Planificarea ca proces**

- procesul prin care, plecând de la situația prezentă și tendințele factorilor relevanți, proiectăm viitorul dorit și identificăm mijloacele pentru a-l materializa.
- procesul formal, care are drept rezultat documente scrise ce vizează obiectivele și măsurile necesare pentru atingerea acestora.

La nivelul organizației, planificarea presupune stabilirea viziunii și misiunii, a obiectivelor și seturilor de măsuri necesare pentru atingerea acestora, sub forma strategiilor și planurilor operaționale

# Ce este planificarea?(2)

- **Scopul planificării:** de a facilita drumul de la idei la punerea lor în practică.
- **Rezultatul direct** al funcției de planificare îl reprezintă *planul*, definit ca un instrument cu ajutorul căruia se face alocarea resurselor, se programează termenele de realizare a activităților și de îndeplinire a obiectivelor și se asigură baza informațională de urmărire a realizărilor.

# Etapele planificării

## a) în sens restrâns:

- **fundamentare** - determinarea stadiului actual, prin definire și / sau reevaluare a poziției organizației, în urma analizei factorilor interni și externi; esențială în această etapă este calitatea informațiilor de care dispune managementul;
- **proiectare** - conturarea viitorului dorit, pe baza analizei tendințelor factorilor interni și externi relevanți; esențială în această etapă este capacitatea de analiză și integrare a multiplilor factori care pot afecta activitatea organizației;
- **decizie** - alegerea modalității de atingere a obiectivelor identificate în etapa anterioară, după conturarea variantelor posibile de acțiune, și defalcarea acestora în acțiuni concrete, cu termene, responsabili și resurse alocate; esențială în această etapă este stabilirea corectă a criteriilor de decizie a variantei ce va fi implementată.

# Etapele planificării

**b) În sens larg** mai include etapele:

- implementarea planurilor
- evaluarea rezultatelor



# Procesul de planificare este caracterizat de:

- ***perioada de timp pe care o acoperă (orizontul planificării)*** - diferă în funcție de poziția ierarhică pe care o ocupă managerul, de problematica abordată, de etapa de dezvoltare a organizației, de contextul în care aceasta își desfășoară activitatea;
- ***gradul de specificitate, detaliu și claritate prin care sunt descrise prezentul, viitorul dorit și seturile de acțiuni*** - corelat cu destinatarii rezultatelor planificării, cantitatea și calitatea informațiilor deținute și resursele alocate pentru planificare.

# Avantajele planificării

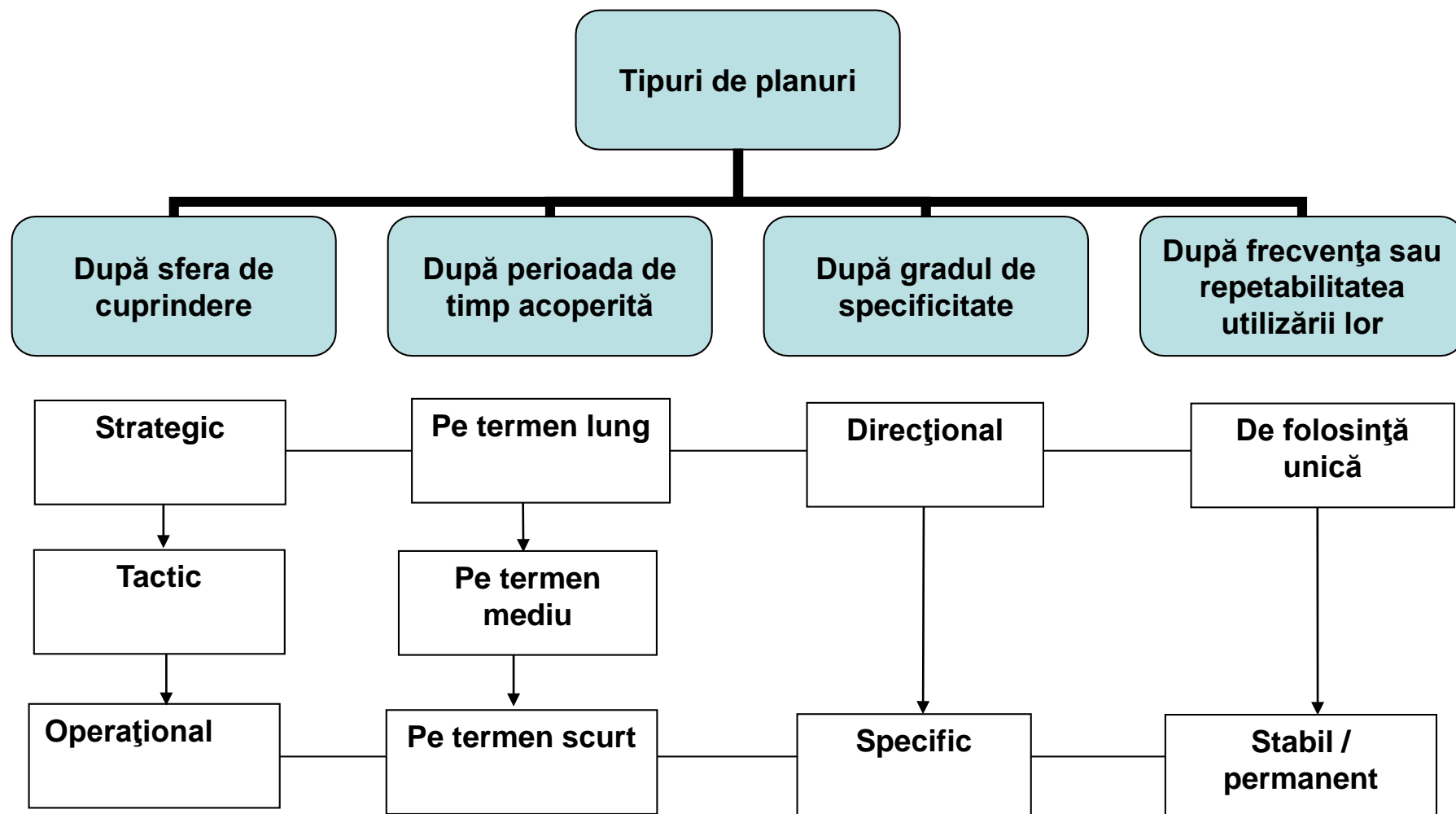
- **suport pentru acțiune**, indicând ce se așteaptă a fi făcut, ce este corect și justificabil a se realiza;
- **direcție clară**, creează unitatea de viziune, realizează o convergență a eforturilor tuturor angajaților, articulează obiectivele cu resursele;
- **instrument de motivare**, prin ilustrarea tabloului de ansamblu al reușitei organizaționale, prin circulația corespunzătoare a informațiilor către angajați și prin clarificarea ideilor despre modul în care ar trebui să evolueze organizația;
- **furnizează standarde**,
- **crește gradul de adaptare**, permite organizației să fie mai pregătită pentru evenimentele neașteptate, acționând ca un instrument de adaptare la schimbare
- **oferă repere de evaluare externă**, oferă aportorilor de capital (acționari, bănci și alți potențiali finanțatori) posibilitatea să aprecieze calitatea managementului, să evalueze raportul risc / rentabilitate și să-și facă propriile estimări privind fluxurile financiare;
- **crește coerența parteneriatelor**,



# Capcanele planificării

- *fals sentiment de certitudine;*
- *flexibilitate redusă;*
- *grad redus de integrare.*

# Tipuri de planuri



# MISIUNEA

# Misiunea organizatiei

- Conceptul de **misiune** a fost introdus, în jurul anului 1970 de către Peter Drucker.

**"O afacere nu este definită prin numele său, prin statut sau actul constitutiv, ci prin misiunea afacerii. Doar o definire clară a misiunii și scopului organizației face posibilă stabilirea unor obiective realiste de afaceri.**

**Misiunea reflectă scopul fundamental al organizației, care explică rațiunea pentru care există acea organizație în raport cu principalii ei parteneri".**

**(Peter Drucker).**

# Misiunea organizatiei

- Misiunea este o declarație scurtă, de obicei, o propoziție, care reflectă scopul primordial al organizației, identitatea, capacitățile distinctive care permit obținerea unor avantaje competitive și modul în care organizația își propune să creeze valoare pentru părțile interesate, precum acționari, angajați, clienți, etc. Prin misiune sunt informați managerii și angajații cu privire la sistemul de valori și obiectivele generale ale organizației
- Misiunea poate fi stabilită atât pentru organizație, în ansamblul ei, cât și pentru fiecare afacere în parte. Misiunea se concretizează în obiective, iar pentru realizarea acestora se elaborează strategii și planuri de acțiune.
- Concretizarea misiunii se realizează prin declarația de misiune.

# Caracteristicile declarației de misiune

- are o sferă largă de aplicabilitate, nefăcând referire la numere, procente, valori monetare sau obiective;
- inspiră, sugerează plusul de satisfacție pe care oamenii l-ar putea avea ca urmare a activității organizației;
- evidențiază utilitatea produselor sau serviciilor pentru consumatorul final;
- arată că firma este responsabilă atât față de societate, cât și față de mediu;
- permite o reconciliere a punctelor de vedere ale stakeholderilor;
- dă sentimentul de durabilitate;
- include următoarele componente (unele sau toate): clienții, produsele sau serviciile oferite, piețele, tehnologia, preocuparea pentru supraviețuire / creștere / profituri, filosofia, conceptul care stă la baza afacerii, preocuparea pentru imaginea publică, preocuparea pentru angajați.

# Misiunea si viziunea

**In unele situatii se elaborează in mod distinct misiunea si viziunea. In acest caz:**

- **Misiunea se referă la prezent;**
- **Viziunea se referă la viitor.**

# Viziunea organizației (1)

- Formularea generală a orientării spre viitor a ceea ce o organizație ar dori să fie și a direcției în care intenționează să se îndrepte se realizează prin **declarația de viziune**.
- Viziunea este o declarație concisă, prin care se definește pe termen mediu și lung (trei până la zece ani) scopurile unei organizații.

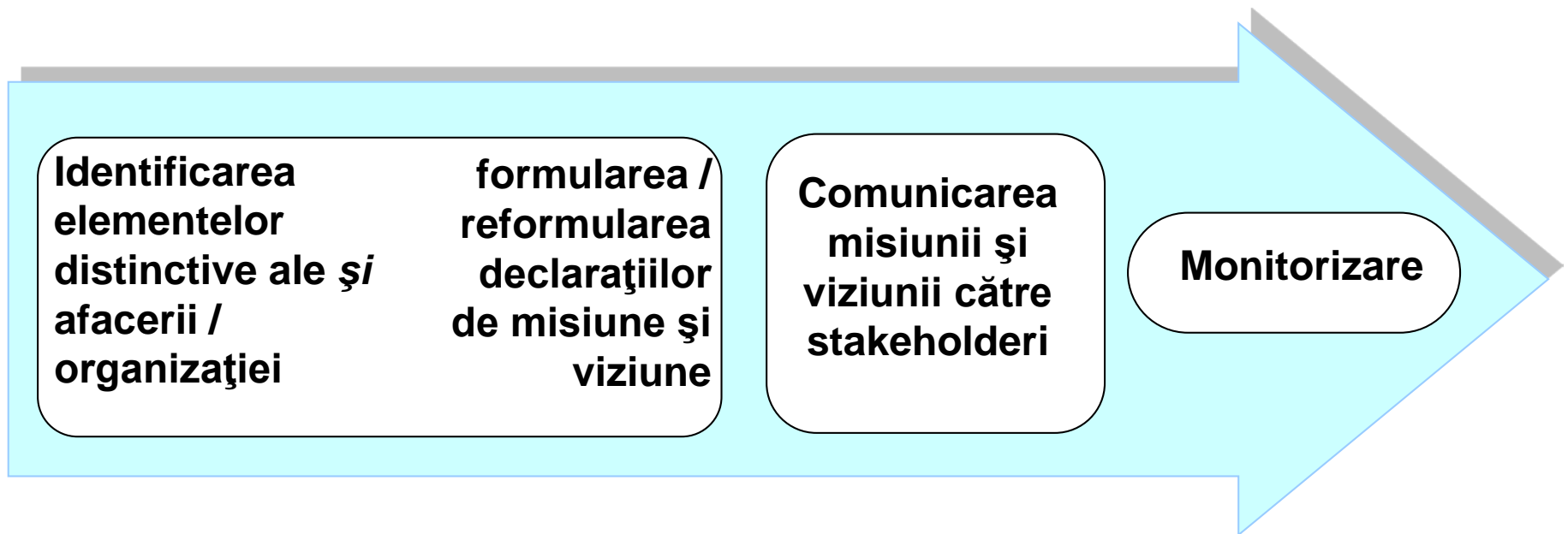


# Viziunea organizației (2)

- Viziunea trebuie să aibă o orientare spre exteriorul organizației și să exprime, în termeni de aspirații, modul în care organizația dorește să fie percepută de către ceilalți în viitor. Întrucât nici o organizație nu-și propune să rămână statică, viziunea oferă o direcție strategică.
- “Declarația de viziune orientează organizația în acord cu un set clar de direcții și așteptări viitoare”.***

(R. S. Kaplan, D.P. Norton (2008))

# Formularea, comunicarea și monitorizarea misiunii și a viziunii



# Definirea misiunii organizatiei sau afacerii

Elemente care definesc misiunea	Întrebări la care trebuie să răspundă misiunea organizatiei sau afacerii
<i>Grupurile-tintă</i>	<b>CINE</b> va fi satisfăcut ?
<i>Nevoile grupurilor-tintă</i>	<b>CE nevoi</b> vor fi satisfăcute ?
<i>Modalitățile specifice de satisfacere a nevoilor</i>	<b>CUM</b> vor fi satisfăcute nevoile consumatorilor ?

# Componentele misiunii

**Piața țintă:** Care sunt clienții sau consumatorii țintă?

**Contribuția:** Ce produs sau serviciu oferiți clientului?

**Distinction:** Ce face produsul sau serviciul dvs. unic, astfel încât clientul să vă aleagă?

# Modalități de definire a misiunii unei afaceri

Domeniul de activitate al firmei	Definirea misiunii orientate pe:	
	Produs	Piață
Aparate de copiat	Producem echipament de copiat	Contribuim la creșterea productivității muncii de birou
Îngrășăminte	Producem și vindem fertilizanți pentru soluri	Contribuim la creșterea productivității agriculturii
Editură științifică	Tipărim enciclopedii și cărți de știință	Culegem și distribuim informații științifice
Aparate electro-tehnice	Producem ventilatoare, becuri și tuburi fluorescente	Noi asigurăm un climat confortabil în locuințe

# Situatii de definire a misiunii

- a. Este definita numai misiunea**
- b. Sunt definite in mod diferentiat misiunea si viziunea**
- c. *In completare, pot fi:***
  - Principalele obiective strategice;
  - Principalele valori ale organizatiei.

# Misiune, viziune, valori

---

*Exemple*



# GlaxoSmithKline

Infiintata în 1715, sub forma actuală din anul 2000; sediul central în Marea Britanie, deține 7% din piața farmaceutică mondială; peste 100.000 de angajați, dintre care 40.000 se ocupă cu vânzările și marketingul; CA - 37.2 m-rde USD (2004).

---

## Misiune

**“Misiunea GSK este de a îmbunătăți calitatea vieții, dând ocazia oamenilor să facă mai multe, să se simtă mai bine și să trăiască mai mult.”**

## Spiritul GSK

**“Cultura noastră organizațională este data de *Spiritul GSK*, care definește valorile pe care ne așteptăm ca toți angajații noștri să le îmbrățișeze:**

- ☐ ***performanță, dar condiționată de integritate***
  - ☐ ***spirit antreprenorial***
  - ☐ ***orientare spre inovație***
  - ☐ ***viteză de reacție***
  - ☐ ***pasiune pentru reușită.”***
-



# ANTIBIOTICE IASI

Infiintata in 1955 este prima companie farmaceutica din sud-estul Europei care a produs penicilina prin biosinteza.



## Misiune

**Facem medicamentele valoroase mai accesibile ca mijloc de ingrijire a sanatătii pentru pacienti, medici si farmacisti.**

**Spiritul hipocratic ne ghideaza si noua actiunile. Credem ca un medicament valoros nu este neaparat unul scump, ci unul pe care oamenii si-l pot permite si care noua ne aduce un castig rezonabil ."**

## Valori

**Pretuim spiritul de cooperare, eficienta si buna cunoastere a realității, care ne permit sa fim orientati catre nevoile clientilor si consumatorilor nostri.**



# Unilever

Unul dintre cei mai mari furnizori globali de produse de larg consum. Compania are trei mari divizii: *Alimente (Rama, Knorr, Lipton...); Îngrijirea locuinței (Cif, Domestos, Omo...); Îngrijire personală (Axe, Lux, Rexona, Sunsilk, Dove...).*

---

## Misiunea

Misiunea companiei Unilever este aceea de a da vitalitate vieții. Noi satisfacem nevoi zilnice de nutriție, de igienă și de îngrijire personală cu produse care ajută oamenii să se simtă bine, să arate bine și să obțină cât mai mult de la viață.



## Misiunea :

**Să dea posibilitate oamenilor și companiilor din întreaga lume să-și fructifice întregul lor potențial.**

Ca firma si indivizi, **valorile** noastre sunt:

- Integritate si onestitate.
- Pasiune pentru clienti, pentru partenerii nostri si pentru tehnologie.
- Disponibilitate si respect.
- Autoexigență, autoperfecționare și excelență personală.
- Transparența față de clienți , acționari, parteneri și salariați privind rezultatele și calitatea.

# Exemple de definire a misiunii unor companii care operează în România

Definirea misiunii orientate, în principal, pe:

**produs**

“Principalul actor în realizarea procesului de susținere a economiei reale, prin furnizarea de produse și servicii bancare competitive” (BCR).

“... să ofere tot ce-i mai bun din lapte – produse proaspete și sănătoase, la nivelul standardelor europene de calitate. Albalact înseamnă grija pentru calitatea produselor, natură, prospețime, tradiție românească, îmbinate cu tehnologia avansată, viziuni europene și cele mai bune surse de lapte din Alba și Bucovina (ALBALACT)”.

„... partener de termen lung pentru toți clienții săi, oferind o gamă completă de servicii financiare la standarde ridicate și generând un profit pe acțiune peste medie” (RAIFFEISEN BANK)

**piață / nevoi ce vor fi satisfăcute**

“... a îmbunătăți calitatea vieții, dând ocazia oamenilor să facă mai multe, să se simtă mai bine și să trăiască mai mult.” (GlaxoSmithKline).

“... de a ajuta oamenii din România să comunice mai ușor și să fie în legătură permanentă cu lumea.” (VODAFON)

“... de a-i inspira pe oameni să își deschidă aripile. Pentru că în viața unui om, fiecare călătorie contează”. (TAROM).

“... creșterea economică pe termen lung, stabilitatea socială, prosperitatea și progre-sul în regiunile în care operează, acordă o importanță deosebită protecției mediului înconjurător și asigură o utilizare corectă a resurselor naturale”. (LUKOIL).

# ***Exemple de definire a misiunii, viziunii și valorilor unor companii care operează în România***

<b>Compania</b>	<b>Declarația de viziune</b>
<b>RENAULT</b>	Companie orientată spre oameni și inovatoare, oferind mobilitate durabilă pentru toți.
<b>ANTIBIOTICE Iași</b>	Credem că un medicament valoros nu este neapărat unul scump, ci unul pe care oamenii și-l pot permite și care nouă ne aduce un câștig rezonabil.
<b>ENEL</b>	... dorește să fie cel mai eficient producător și distribuitor de energie electrică și de gaze naturale din lume, fiind orientată spre piață și spre calitatea serviciilor
<b>HIDRO-ELECTRICA SA</b>	Să ne consolidăm poziția de lider în producerea de energie electrică și furnizarea serviciilor tehnologice de sistem, respectând principiile dezvoltării durabile.
<b>IBM</b>	"Oferim soluții pentru o planetă mică."

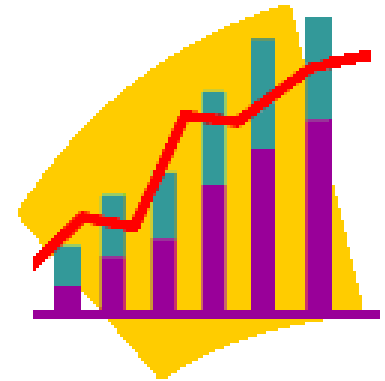
# OBIECTIVE

# Obiectivele unei organizatii

În management, termenul **obiectiv** desemnează un rezultat viitor ce se dorește a fi obținut.

**Obiectivele stabilite pot viza:**

- organizația în ansamblul ei
- unitățile de afaceri (diviziile)
- domeniile funcționale
- departamentele
- locurile de muncă.



# În stabilirea obiectivelor se are în vedere ca acestea să fie:

- angajante, să presupună stimularea folosirii întregului potențial al personalului;
- realizabile în condițiile resurselor disponibile în prezent și posibil de atras în orizontul de timp avut în vedere.




# Tipuri de obiective

Obiectivele pot fi diferențiate după **timp**:

- ☐ **pe termen lung (peste 3 ani)**
- ☐ **pe termen mediu (1-3 ani)**
- ☐ **pe termen scurt (până la 1 an).**

După **orizontul de timp și importanța** lor pentru organizație, obiectivele pot fi:

- ☐ strategice
- ☐ tactice
- ☐ operative



**Obiectivele organizationale** trebuie să se refere la performanțele pe care firma le va obține în următoarele domenii:

- **menținerea și dezvoltarea pieței;**
- **inovarea;**
- **productivitatea;**
- **resursele fizice și financiare;**
- **profitabilitatea;**
- **performanțele managementului și dezvoltarea organizațională;**
- **performanțele și atitudinea lucrătorilor;**
- **responsabilitățile publice.**

# Caracteristicile obiectivelor SMART și SMARTER

Semnificația comună	Alte semnificații
<b>S:</b> - <u>s</u> pecifice;	- concrete, semnificative, simple, axate pe rezultate și nu pe activități;
<b>M:</b> - <u>m</u> ăsurabile;	- să permită cuantificarea rezultatelor obținute;
<b>A:</b> - posibil de <u>a</u> ting;	- realizabile în condițiile date, acceptabile, orientate către acțiune;
<b>R:</b> - <u>r</u> elevante;	- consistente, semnificative în raport cu orientările strategice ale companiei;
<b>T:</b> raportate la o perioadă de <u>t</u> imp bine precizată;	
<b>E:</b> - posibil de <u>e</u> valuat;	- caracter <u>e</u> tic, <u>e</u> cologic, posibil de <u>e</u> vidențiat;
<b>R:</b> - <u>r</u> evizuiabile.	- permit <u>r</u> ecompensarea angajaților.

# MANAGEMENTUL PRIN OBIECTIVE (MBO)

---

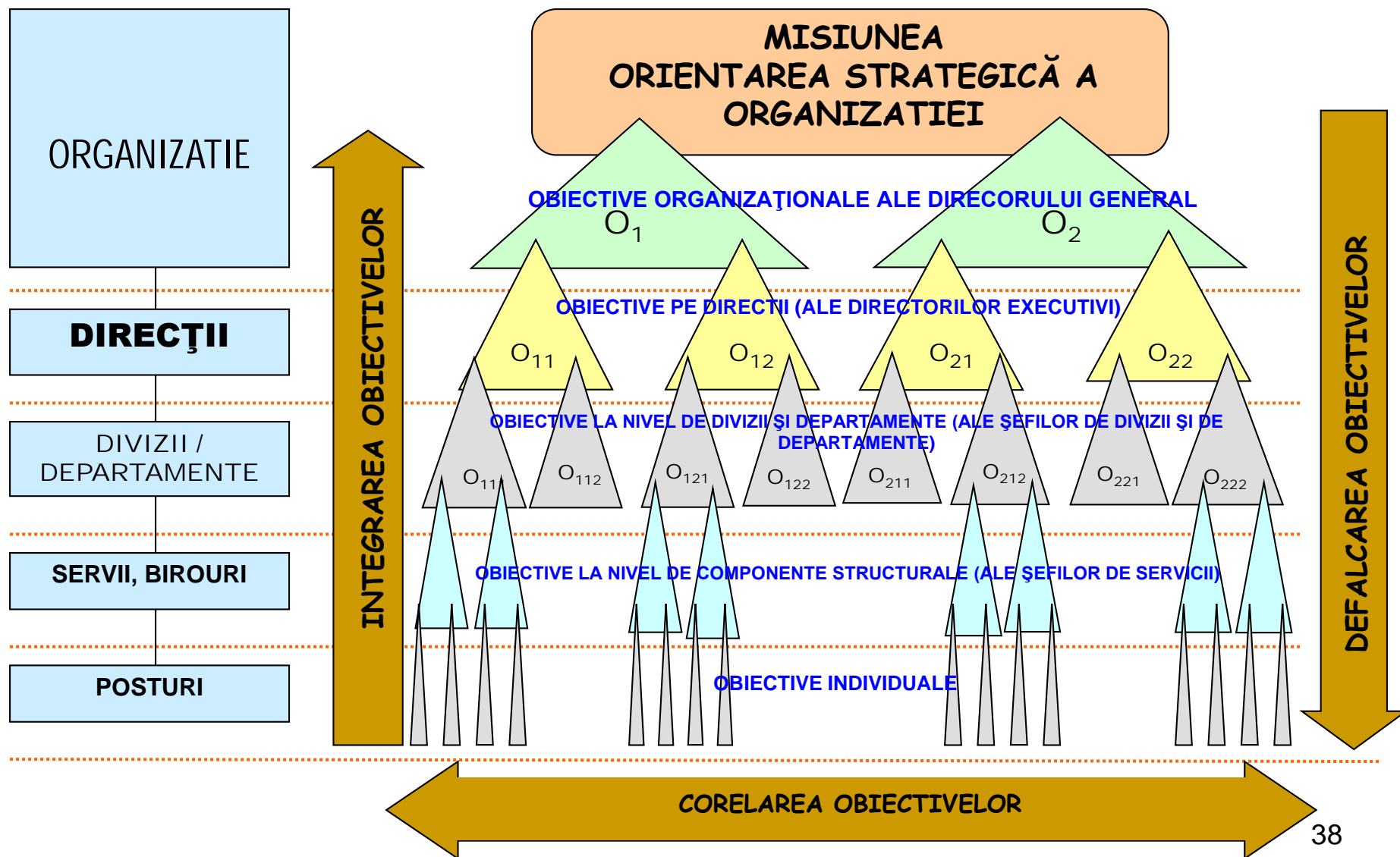
**Managementul prin obiective (MBO) este o modalitate de abordare sistematică și organizată a problematicii manageriale prin orientarea preocupărilor asupra obiectivelor și a obținerii celor mai bune rezultate organizaționale cu resursele disponibile.**

**Managementul prin obiective (*Management by Objectives*) a fost introdus de Peter Drucker în 1954 (*The Practice of Management*)**

# MANAGEMENTUL PRIN OBIECTIVE (MBO)

Avantaje	Dezavantaje
<ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Creșterea realismului obiectivelor organizației și a componentelor sale.</b></li><li>2. <b>Permite managerilor de pe diferite niveluri ierarhice și personalului de execuție să știe ce se așteaptă de la ei.</b></li><li>3. <b>Permite identificarea problemelor și îi încurajează pe manageri și subordonați să stabilească planuri de acțiune și termene țintă.</b></li><li>4. <b>Duce la îmbunătățirea comunicării organizaționale.</b></li><li>5. <b>Asigură cunoașterea obiectivelor organizaționale și creșterea motivării prin corelarea recompenselor (inclusiv salariale) cu performanțele individuale.</b></li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Poate genera un consum exagerat de timp pentru întocmirea unor documente și proceduri.</b></li><li>2. <b>Pentru unele organizații puternic ierarhizate, cu un stil excesiv de autoritar, stabilirea relațiilor de colaborare între șefi și subalterni poate fi imposibilă, iar introducerea MBO nu poate avea efectele scontate.</b></li><li>3. <b>Stabilirea unor obiective nerealiste, imposibil de realizat, poate avea un impact demobilizator, ducând la diminuarea interesului dar și a performanțelor angajaților.</b></li><li>4. <b>Obiectivele stabilite pot fi în total dezacord cu valorile angajaților.</b></li></ol>

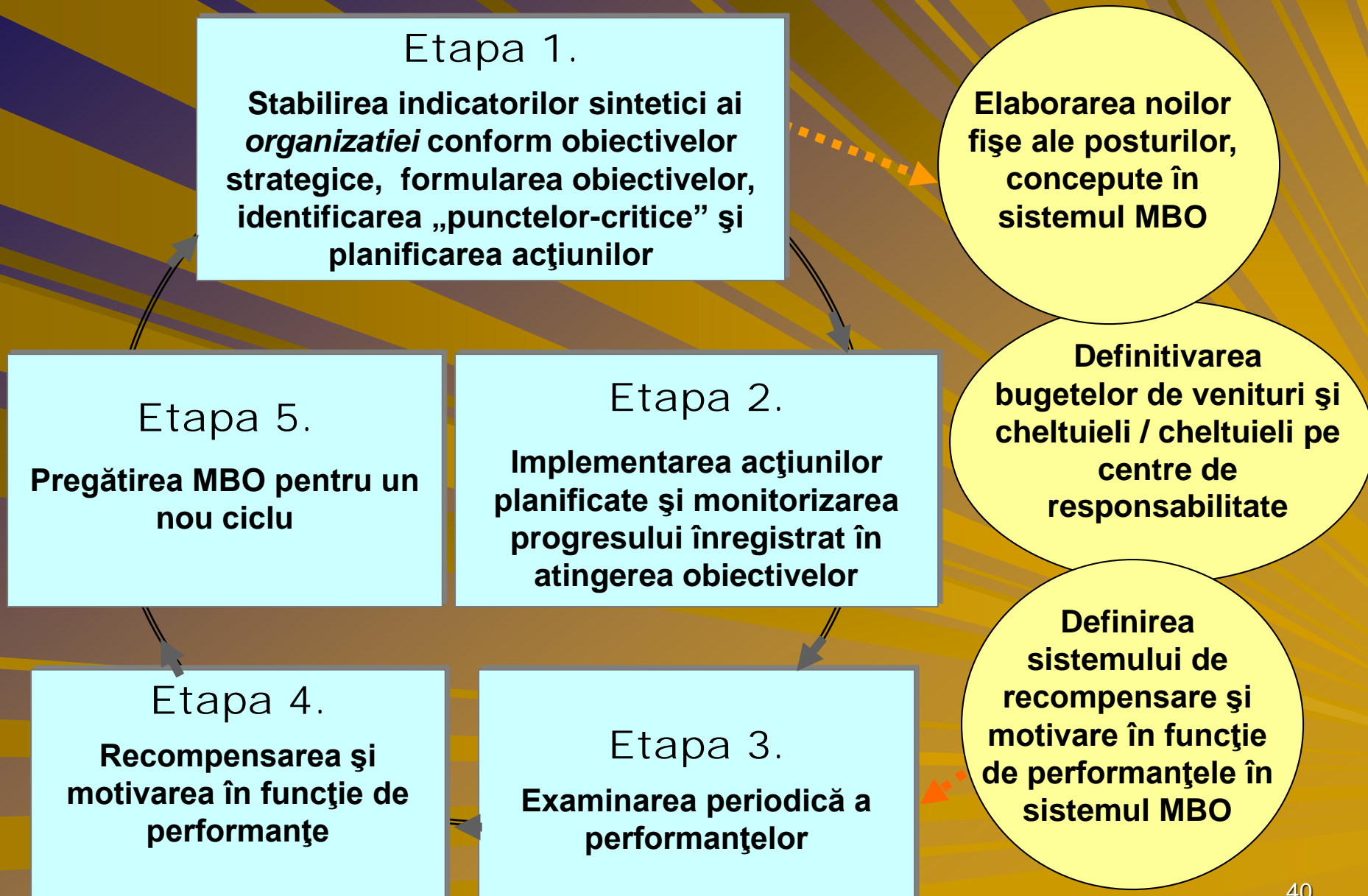
# Formularea obiectivelor în sistemul MBO



# **Acțiunile pregătitoare implementării MBO**

1. Definirea misiunii și a valorilor organizaționale;
2. Stabilirea obiectivelor strategice ale companiei;
3. Definirea strategiilor de atingere a obiectivelor organizaționale;
4. Modificarea structurii organizatorice astfel încât aceasta să susțină strategia organizațională;
5. Evaluarea existenței condițiilor necesare și a disponibilității personalului pentru implementarea MBO.

# Etapele implementării MBO





# Ierarhizarea obiectivelor organizaționale în firmele americane, japoneze, sud coreene și românești

Denumirea obiectivului	SUA	Japonia	Coreea de Sud	România
Recuperarea investițiilor	2,43 (1)	1,24 (2)	1,23 (3)	2,81 (1)
Câștigurile acționarilor	1,14 (2)	0,02 (9)	0,14 (8)	2,38 (2)
Partea de piață	0,73 (3)	1,43 (1)	1,55 (1)	1,45 (3)
Portofoliul de producție	0,50 (4)	0,68 (5)	0,19 (6)	0,22 (6)
Eficiența operațională	0,46 (5)	0,71 (4)	0,47 (5)	0,70 (4)
Structura financiară	0,38 (6)	0,59 (6)	0,82 (4)	0,45 (5)
Inovarea producției	0,21 (7)	1,06 (3)	1,24 (2)	0,06 (8)
Imaginea firmei	0,05 (8)	0,20 (7)	0,12 (9)	0,03 (9)
Condițiile de muncă	0,04 (9)	0,09 (8)	0,15 (7)	0,10 (7)

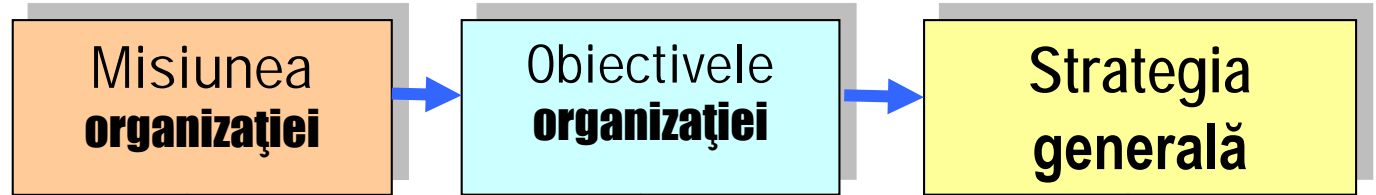
**Notă:** Scorul rangurilor de la 3 (foarte important) la 0 (neimportant).

**Sursa:** coloanele 1-3 (Kae H.Chung, Hac Chang Lee, *Korean Managerial Dynamics*, Praeger, New York, 1989,p.172); col. 4 (evaluări proprii în anul 1994, în baza informațiilor obținute din 127 de firme).

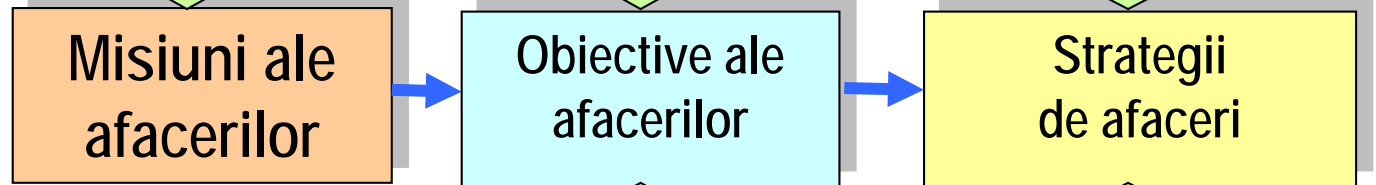
# STRATEGII

# Misiunea, obiectivele si strategiile unei organizatii

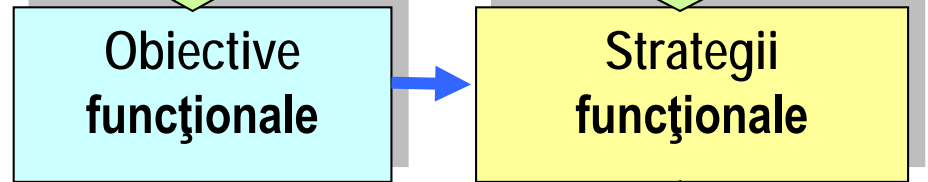
## *Nivelul 1* **Organizație**



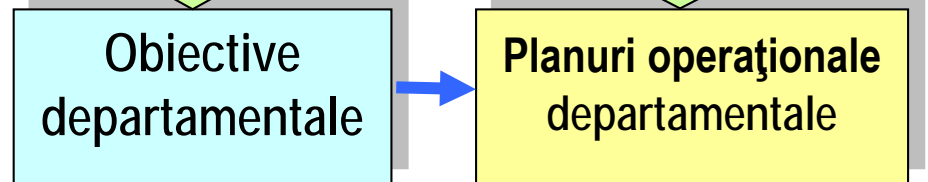
## *Nivelul 2* **Afaceri**



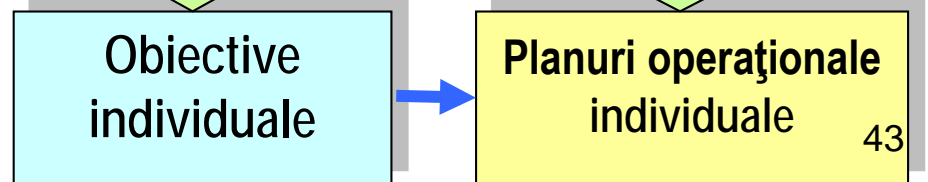
## *Nivelul 3* **Domenii funcționale**



## *Nivelul 4* **Departamente**



## *Nivelul 5* **Locuri de muncă**



# Ce este strategia?

---

**Ansamblu coerent de activități, conceput în scopul aplicării lor în viitor, astfel încât să permită realizarea unuia sau mai multor obiective ale organizației.**

**Strategia definește căile și mijloacele ce-i permit unei entități să progreseze spre obiectivele esențiale în condiții cât mai bune.**

***“Arta de a construi avantaje concurențiale ce pot fi apărate o lungă perioadă de timp”***

**(M. PORTER)**

# Ce este strategia?

---

- a. **PERCEPȚIE**: desemnarea unui curs prestabilit de acțiune pentru rezolvarea unei situații.
  - b. **SCHIȚĂ**: manevră menită să asigure depășirea unui concurent.
  - c. **MODEL**: stabilește o structură de acțiuni în plan comportamental.
  - d. **PERSPECTIVĂ**: implică poziționarea firmei și percepția realității reflectată în acțiuni.
- (H. MINTZBERG)

# Scopul, etapele și modul de concretizare a strategiei

**Scopul strategiei:** a stabili CUM vor fi obținute rezultatele vizate prin obiective, în funcție de:

- condițiile interne
- factorii externi

**Etapele strategiei:**

1. Formularea strategiei
2. Implementarea strategiei
3. Controlul strategiei.

**Concretizare:**

Strategiile se concretizează în planuri strategice.

# Caracteristicile strategiei

---


- Caracter antreprenorial, managerii având de ales dintre mai multe căi de inițiere și dezvoltare a afacerilor
- Permite menținerea competitivității organizației
- Permite ca acțiunile necesare să fie întreprinse la momentul oportun

# Natura acțiunilor pe care le presupune strategia

---

- acțiuni de răspuns la schimbarea condițiilor domeniului de afaceri (globalizarea competiției, reglementări guvernamentale, instabilitate economică, apariția ori dispariția unor competitori);
- acțiuni ofensive pentru asigurarea unei poziții competitive pe termen lung;
- acțiuni defensive pentru contracararea competitorilor autohtoni sau străini;
- mutații în interiorul organizației privind modul de conducere a fiecărei funcții, îmbunătățirea performanțelor pe termen scurt, valorificarea unor condiții favorabile, diversificarea căilor de obținere a rezultatelor.



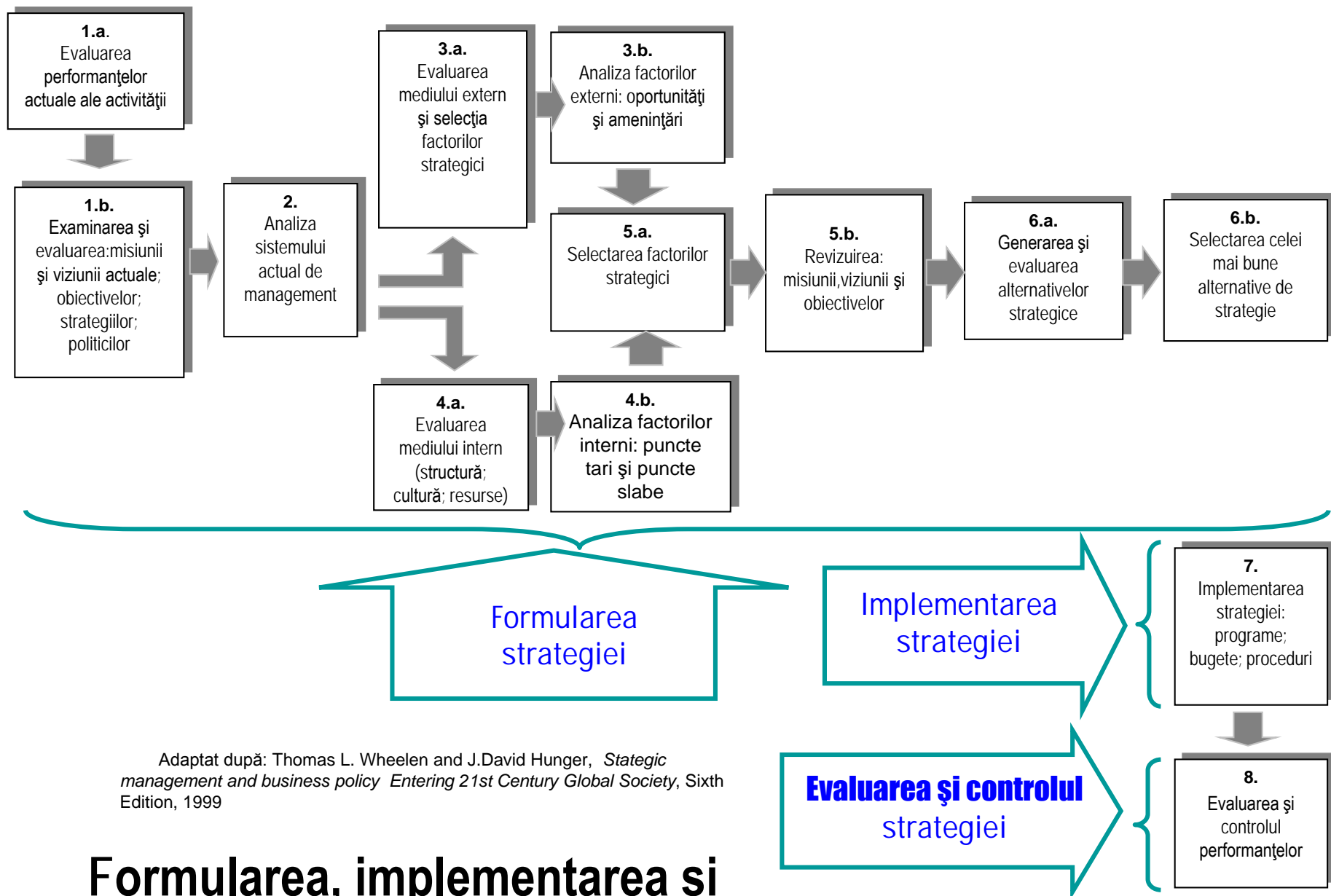


Prin Strategie  
este necesar  
a fi clarificate  
**următoarele**  
probleme:

- Unde ne aflăm?
- Unde dorim să ajungem?
- **Cât suntem de dispuși să renunțăm la starea actuală pentru a ajunge la starea dorită?**
- Cum putem ajunge acolo?
- Cum urmărim progresul?
- Cum măsurăm performanța?

# **Etapele strategiei**

- 1. Formularea strategiei**
- 2. Implementarea strategiei**
- 3. Controlul strategiei.**



Adaptat după: Thomas L. Wheelen and J.David Hunger, *Strategic management and business policy Entering 21st Century Global Society*, Sixth Edition, 1999

# Formularea, implementarea și evaluarea strategiilor

# Instrumente de **analiză strategică**

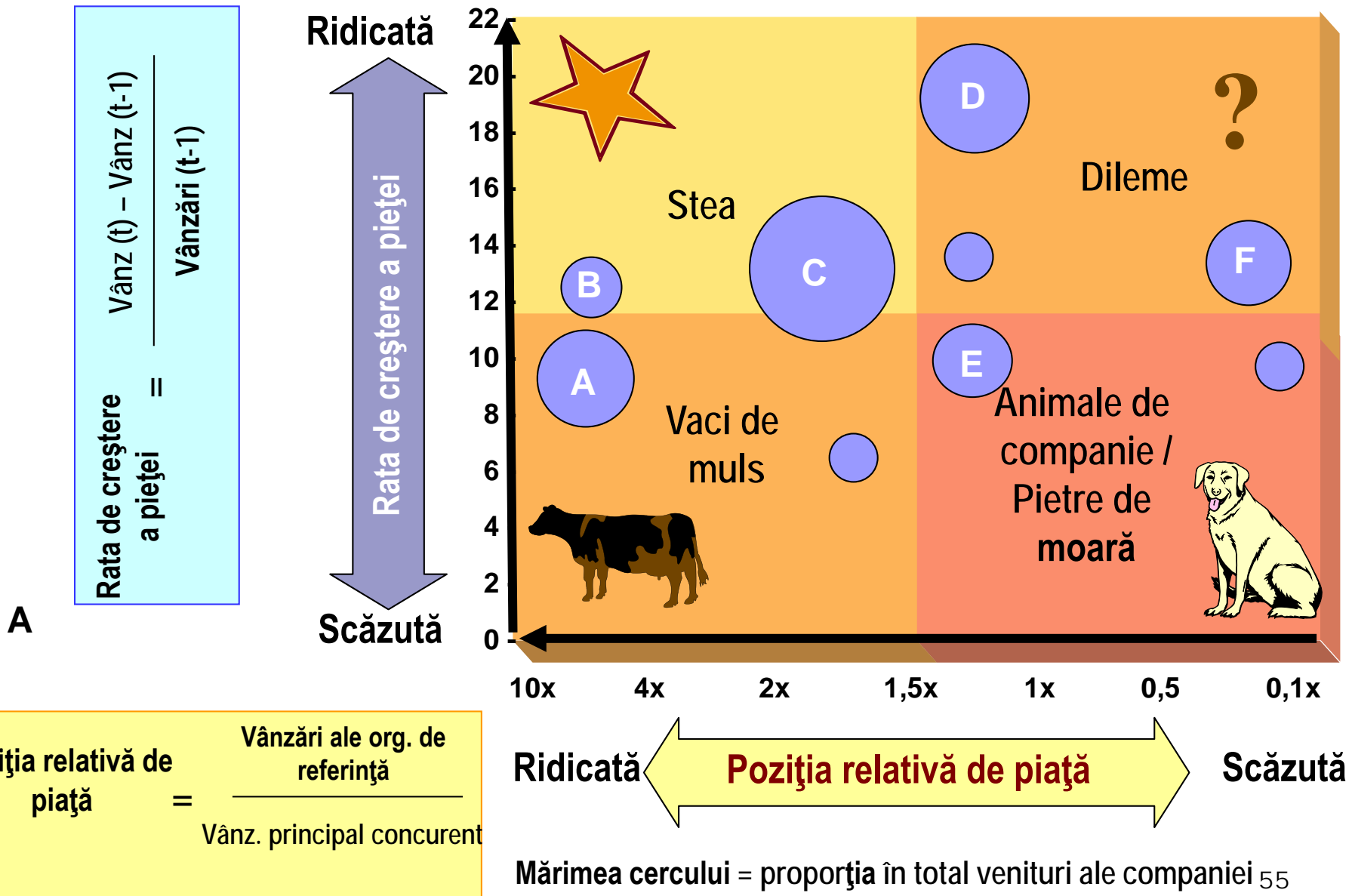
# Analiza PEST

Nivelul efectelor	Categorii de factori			
	Politico- legali	Economici	Socio- culturali	Tehnologici
Local				
Regional				
National				
Regional (categorii de tari)				
International				

# Matricea SWOT pentru analiza situației strategice a unei organizații

FACTORI EXTERNI	FACTORI INTERNI	
	Puncte tari (S)	Puncte slabe (W)
	<i>Întocmiți o listă cu 5 – 10 puncte tari</i>	<i>Întocmiți o listă cu 5 – 10 puncte slabe</i>
<b>Oportunități (O)</b> <i>Întocmiți o listă cu 5 - 10 oportunități</i>	<b>Strategii SO</b>	<b>Strategii WO</b>
	Elaborarea unor strategii bazate pe valorificarea punctelor tari și a oportunităților	Elaborarea unor strategii de valorificare a oportunităților, în condițiile evitării manifestării punctelor slabe
<b>Amenințări (T)</b> <i>Întocmiți o listă cu 5 - 10 amenințări</i>	<b>Strategii ST</b>	<b>Strategii WT</b>
	Elaborarea unor strategii care să permită valorificarea punctelor tari în condiții ostile de mediu (amenințări)	Elaborarea unor strategii care să permită evitarea manifestării punctelor slabe în condiții ostile de mediu (amenințări)

# Matricea BCG (Boston Consulting Group)



# Utilizarea matricei de portofoliu BCG în fixarea opțiunilor strategice:

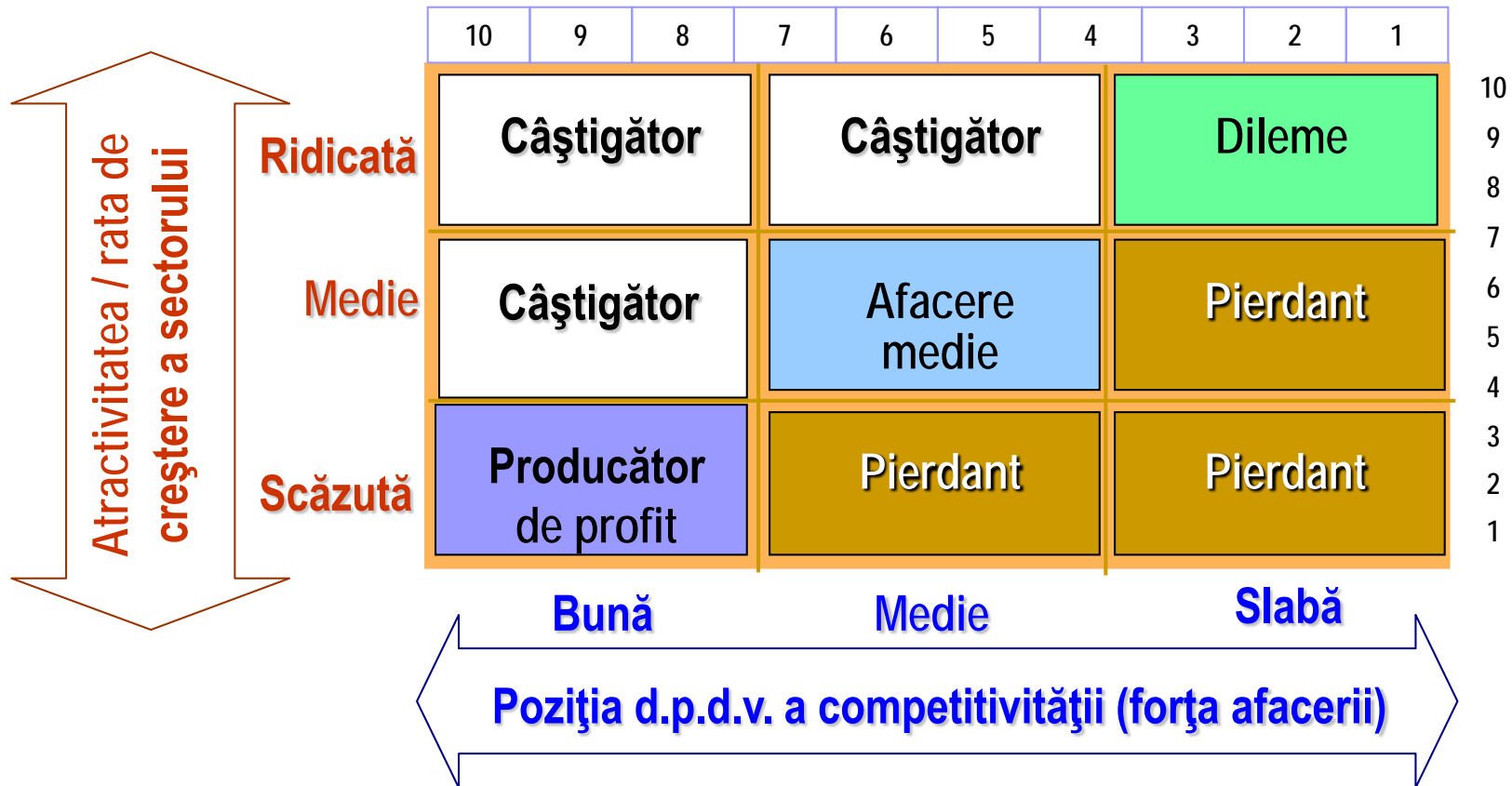
- 1. Se determină poziția relativă pe piață a fiecărei afaceri;**
- 2. Se determină mărimea relativă a fiecărei afaceri (aria cercului);**
- 3. Se reprezintă grafic întregul portofoliu de afaceri al organizației;**
- 4. Se selectează strategia adecvată pentru fiecare afacere în funcție de poziția inițială și cea dorită peste o anumită perioadă de timp;**
- 5. Se revizuieste periodic “traectoria” fiecărei afaceri în interiorul matricii și se va interveni cu corecțiile necesare.**



# Matricea General Electric - McKinsey

- Metodă de evaluare a afacerilor din p.d.v. a două dimensiuni, care la rândul lor includ factori-cheie:
  - atractivitatea sectorului / industriei
  - competitivitatea poziției
- Este mai complexă decât matricea BBC
- Condensează mai multe informații în cele două dimensiuni

# Matricea General Electric - McKinsey



Poziția d.p.d.v. a competitivității	Atractivitatea sectorului
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cota de piață</li> <li>2. Know-how tehnologic</li> <li>3. Calitatea produselor</li> <li>4. Rețeaua de Service</li> <li>5. Competitivitatea prețurilor</li> <li>6. Costurile de operare</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creșterea pieței</li> <li>2. Mărimea pieței</li> <li>3. Necesarul de capital</li> <li>4. Intensitatea competitivității</li> </ol>

# Evaluarea ratei de atractivitate a sectorului / industriei sau a competitivității (forța afacerii)

**Pasul 1:**      Selectarea factorilor de atractivitate a industriei / sectorului sau a competitivității (forței afacerii)

**Pasul 2:**      Stabilirea coeficienților de importanță pentru fiecare factor (suma coeficienților = 1.0)

**Pasul 3:**      Stabilirea nivelului pentru fiecare factor (scara 1 - 10)

**Pasul 4:**      Calcularea ratei



# Exemplu: **Rata relativă de atractivitate a sectorului**

<b>Factori de atractivitate a sectorului</b>	<b>Coef. de imp. (k)</b>	<b>Ratingul atractivității (A)</b>	<b>k * A</b>
<b>Mărimea pieței și a creșterii proiectate</b>	<b>0.15</b>	<b>5</b>	<b>0.75</b>
<b>Intensitatea competiției</b>	<b>0.30</b>	<b>8</b>	<b>2.40</b>
<b>Factori sociali, politici, legislativi și de mediu</b>	<b>0.10</b>	<b>4</b>	<b>0.40</b>
<b>Seasonalitatea și ciclicitatea influențelor</b>	<b>0.05</b>	<b>4</b>	<b>0.20</b>
<b>Resurse necesare</b>	<b>0.15</b>	<b>7</b>	<b>1.05</b>
<b>Profitabilitatea sectorului / domeniului</b>	<b>0.15</b>	<b>4</b>	<b>0.60</b>
<b>Gradul de risc și incertitudine</b>	<b>0.10</b>	<b>5</b>	<b>0.50</b>
<b>Suma coeficienților de importanță</b>	<b>1.00</b>		
<b>Rata de atractivitate a sectorului</b>			<b>5.90</b>

**Ratingul pe Scală: 1 = neatractiv; 10 = foarte atractiv**

# Exemplu: Rata de competitivitate

Factori de măsurare a poziției competitive	Coef. de imp. (k)	Ratingul competitivității (C)	$k * C$
Cota de piață	0.20	5	1.00
Abilitatea de a avea prețuri competitive	0.25	8	2.00
Abilitatea de a concura competitorii în domeniul calității sau a serviciilor	0.05	2	0.10
Pârghiile de negociere	0.10	6	0.60
Capabilitatea tehnologică / inovațională	0.05	4	0.20
Cât de adecvate sunt resursele disponibile	0.15	7	1.05
Reputația brandului / imaginea	0.10	4	0.40
Gradul de profitabilitate comparativ cu competitorii	0.10	5	0.50
<b>Suma coeficienților de importanță</b>	<b>1.00</b>		
<b>Poziția competitivității</b>			<b>5.85</b>

Ratingul pe Scală: 1 = scăzută; 10 = puternică

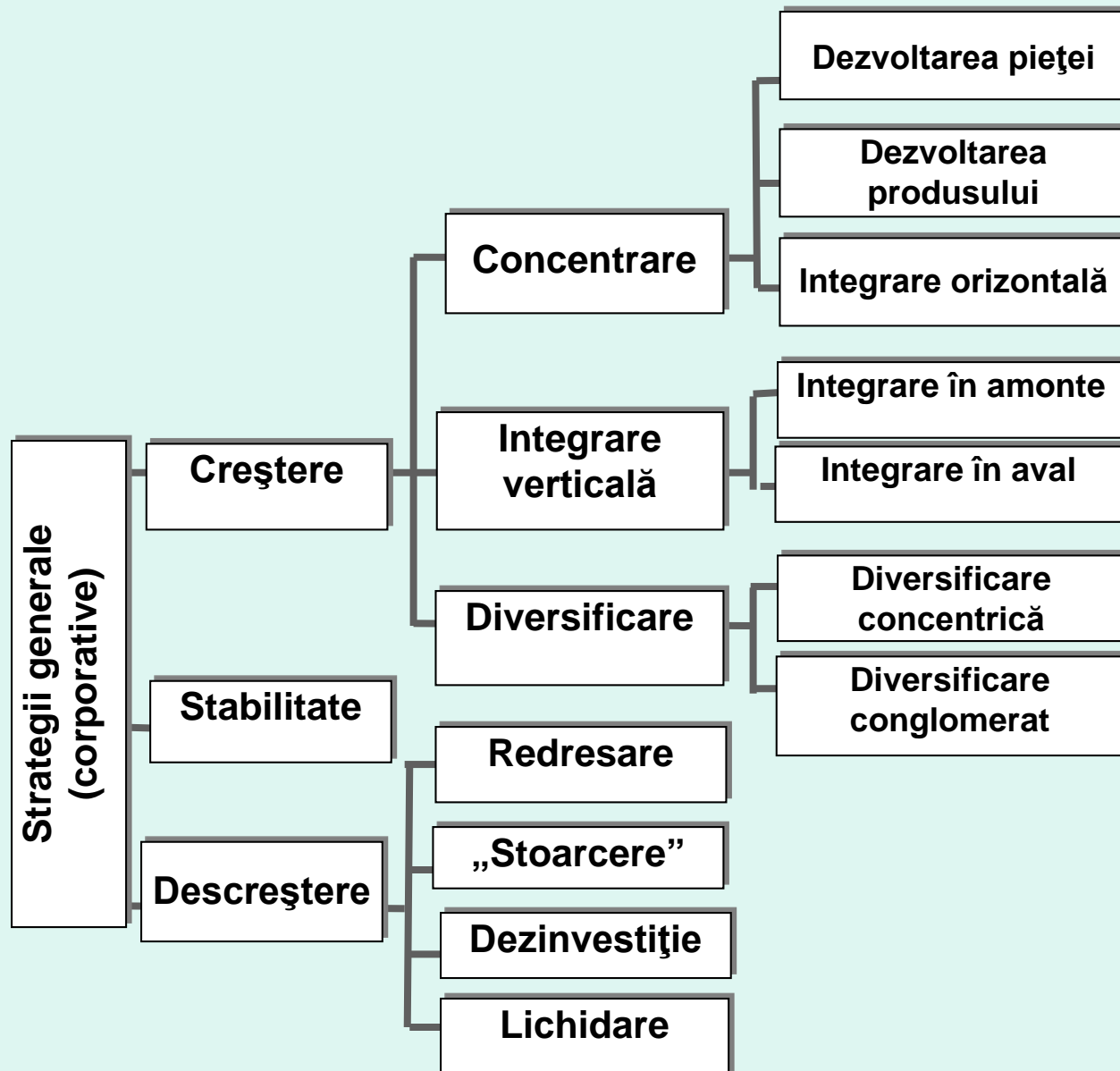
# Strategii generale (corporate)

# Strategii generale (corporate)

Strategia **generală este dezvoltată** la nivelul cel mai înalt al unei organizații.

*Permite stabilirea modului în care vor fi alocate resursele organizației pentru susținerea operațiunilor din domeniul sau din domeniile de afaceri în care operează.*

# Alternative generice ale strategiilor generale (corporative)





# A. Strategii de creștere

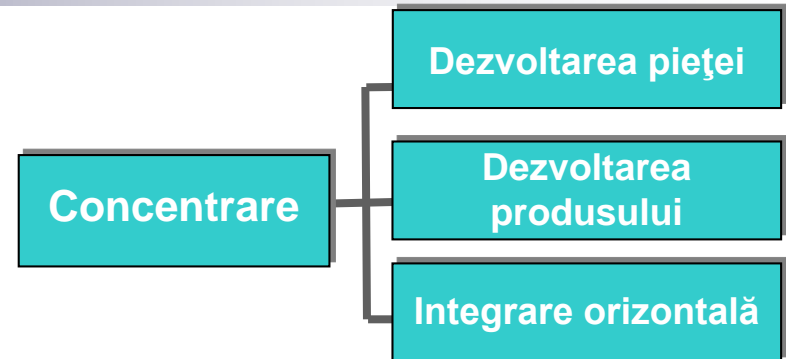
- extinderea semnificativă a volumului de activitate
- creșterea substanțială a veniturilor
- un important efort investițional

*1. concentrarea*

*2. integrarea verticală*

*3. diversificarea*

# 1. Strategia **concentrării**



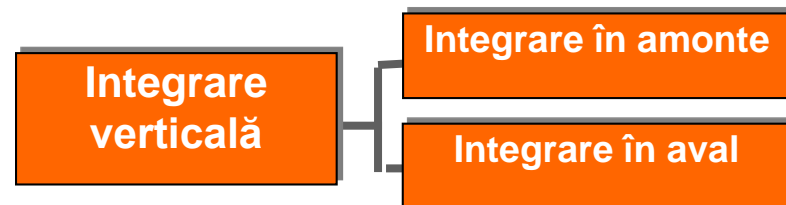
Se urmărește extinderea volumului de activitate în domeniul de afaceri curent

- dezvoltarea pieței
- dezvoltarea produsului
- integrarea orizontală

# Strategia concentrării

- **Dezvoltarea pieței** - extinderea în noi zone geografice și prin adăugarea unor noi segmente de piață;
- Dezvoltarea produsului - îmbunătățiri aduse produsului / serviciului de bază sau adăugarea unui produs sau serviciu strâns înrudit;
- **Integrarea orizontală** - absorbirea / fuziunea unor entități organizaționale care realizează produse sau servicii similare.

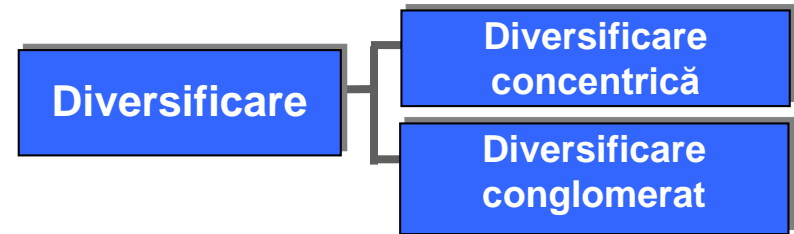
## 2. Strategia integrării verticale



Extinderea operațiunilor în domenii de afaceri conexe, exploatate până atunci de furnizori sau clienți

- **integrare în amonte** - pătrunderea în domenii de afaceri specifice furnizorilor;
- **integrare în aval** - deplasarea afacerilor și în domenii valorificate de clienții produselor sau serviciilor.

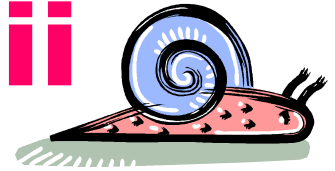
### 3. Strategia **diversificării**



Promovarea unor activități în domenii de afaceri care se diferențiază de domeniul de afaceri curent.

- **diversificare concentrică:** pătrunderea în domenii de afaceri diferite de cel curent, dar oarecum înrudite (prin produse, piețe sau tehnologii);
- **diversificare prin conglomerare:** intrarea în domenii de afaceri complet diferite, fără nici o legătură cu domeniul curent de activitate.

## B. Strategia stabilității



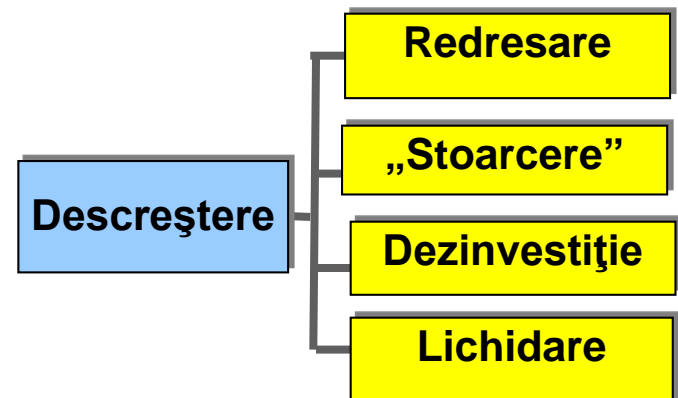
Se fac puține schimbări în ceea ce privește produsele, piețele sau metodele sale de producție; volumul activităților rămâne în general același, iar dacă apare o anumită creștere, aceasta este lentă și neagresivă.

## C. Strategiile de descreștere

Reducerea, în diverse proporții, a volumului operațiilor unei organizații în vederea contracarării unei tendințe nefavorabile sau pentru rezolvarea unei situații critice conjuncturale

### Strategii de descreștere:

- redresarea
- „stoarcerea”
- dezinvestiția
- lichidarea



# 1. Redresarea

Descreștere

Redresare

„Stoarcere”

Dezinvestiție

Lichidare

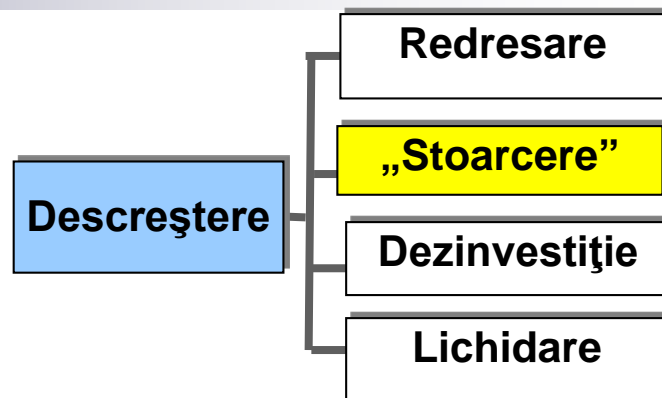
Reducerea parțială a volumului de activitate prin:

- renunțarea la realizarea unor produse și/sau servicii mai puțin rentabile,
- reducerea unor activități specifice,
- concedierea unei părți din personal etc.

**Scopul strategiei este îmbunătățirea substanțială a eficienței operațiunilor rămase în vederea reluării ulterioare a creșterii.**

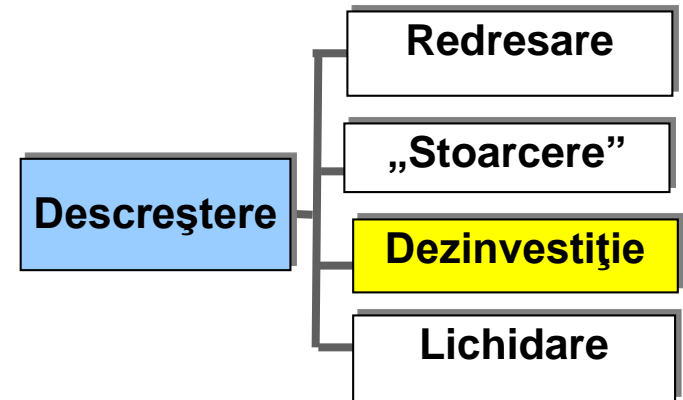


## 2. „Stoarcerea”



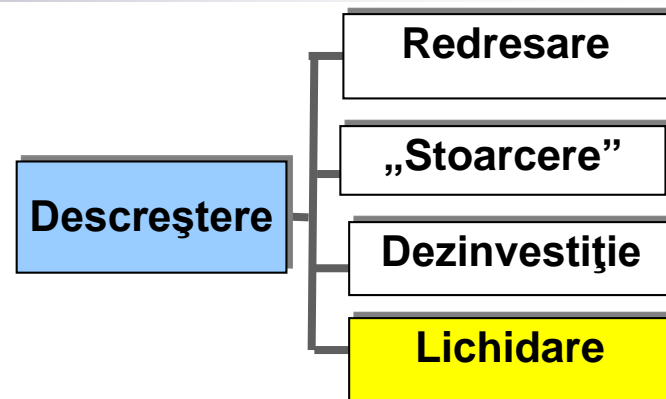
- Presupune exploatarea intensivă prin reducerea la minimum a investițiilor efectuate și obținerea unor profituri cat mai mari pe termen scurt.
- Pe termen lung se urmărește ieșirea de pe piață.
- Este frecvent utilizată atunci când creșterea viitoare a pieței este îndoielnică sau când rămânerea în domeniul de afaceri respectiv presupune eforturi investiționale pe care organizația nu dorește să le facă.

### 3. Dezinvestiția



- **vânzarea integrală:** proprietarii sau managerii au o viziune pesimistă asupra viitorului unității vizate sau doresc să obțină rapid contravaloarea activelor deținute de acea unitate (eventual pentru a o investi în alte unități mai profitabile).
- **dezinvestitie partiala** poate fi asociată cu o strategie de redresare prin vânzarea unei părți a activelor.

## 4. Lichidarea



- Presupune **vânzarea sau dizolvarea unei întregi organizații**, ceea ce implică dispariția acesteia ca entitate juridică.
- Poate fi luată în considerare atunci când organizația este afectată de dificultăți insurmontabile, generate îndeosebi de faptul că produsele sau serviciile pe care le oferă nu mai sunt cerute pe piață.

# Strategii concurențiale (la nivel de afaceri)

# **Strategii concurențiale**

## (la nivel de afaceri)

---

- ☐ **Dominarea globală prin costuri scăzute.**
- ☐ **Diferențierea produselor sau serviciilor.**
- ☐ **Focalizarea asupra unui anumit segment de piață.**

# Strategiile funcționale

---

- ❑ **Strategii de marketing**
- ❑ **Strategii de producție**
- ❑ **Strategii financiare**
- ❑ **Strategii de resurse umane**

# Strategia de marketing

---

- ☐ **Strategii de produs**
- ☐ **Strategia de împingere**
- ☐ **Strategia de tragere**
- ☐ **Strategia de distribuție**
- ☐ **Strategia de preț**

# Strategia de preț

---

- ❑ **Strategia prețului de smântînire**
- ❑ **Strategia prețului de penetrare**



# Strategii ofensive și defensive

- Au un rol important în conturarea strategiilor concurențiale la nivel de afaceri.
- Folosirea unor strategii ofensive poate conduce la obținerea unor avantaje semnificative din punct de vedere competitiv.
- Strategiile defensive au drept scop protejarea avantajelor competitive.

## **Căi de promovare a ofensivei** strategice

- **Atacul pozițiilor tari ale competitorilor.**
- **Surprinderea punctelor slabe ale competitorilor.**
- **Inițierea unor ofensive de amploare.**
- **Ofensiva într-o sferă cu caracter de pionierat.**
- **Ofensiva de gherilă.**
- **Lovituri prioritare prealabile.**

# Căi de protecție a poziției competitive (1)

---

- ❑ Asigurarea unei game sortimentale largi.
- ❑ Introducerea modelelor sau a sortimentelor care se aseamănă cu cele pe care competitorii le au în fabricație sau intenționează să le producă.
- ❑ Menținerea prețurilor la un nivel mai scăzut decât competitorii.
- ❑ Creșterea perioadei de garanție a produselor proprii peste cea oferită de concurență.
- ❑ Patentarea tehnologiilor alternative și stocarea lor.

# Căi de protecție a poziției competitive (2)

---

- ☐ **Patentarea tehnologiilor alternative și stocarea lor.**
- ☐ **Susținerea participării la dezvoltarea tehnologiilor alternative.**
- ☐ **Protecția proprietății asupra know-how-ului încorporat în produse și tehnologii, precum și a altor elemente ale activităților proprii.**
- ☐ **Semnarea unor contracte cu clauză de exclusivitate cu comercianți și distribuitori.**
- ☐ **Acordarea unor discounturi pentru un anumit volum al vânzărilor.**

# Căi de protecție a poziției competitive (3)

---

- ☐ **Oferirea gratuită sau la un preț scăzut a produselor firmei pentru uzul personal al salariaților proprii sau al distribuitorilor.**
- ☐ **Oferirea de informații despre impedimentele folosirii unor produse fabricate de concurență.**
- ☐ **Achiziționarea în exces a unor rezerve de materiale de importanță vitală.**
- ☐ **Renunțarea la furnizorii care servesc și pe competitori.**

# Cerinte fundamentale în implementarea strategiei

---

- ❑ **Observarea în permanență a modului în care este implementată strategia.**
- ❑ **Promovarea culturii organizaționale.**
- ❑ **Dinamizarea implementării strategiei.**
- ❑ **Mentținerea în situația de a putea reacționa prompt la schimbarea condițiilor de mediu.**
- ❑ **Elaborarea unor politici adecvate pentru implementarea strategiei.**
- ❑ **„Forțarea” respectării standardelor etice.**
- ❑ **Aplicarea de acțiuni corective pentru perfecționarea executării strategiei.**