

## CONCEPTE-CHEIE

1.

integrare, fragmentare, globalizare, noua ordine socială, economia de piață

2.

strategie, proces strategic, concurență, avantaj competitiv

3.

Modelul Kotler, Modelul STEP, Modelul Fahey și Narayanan, Modelul Celor 5 forțe a lui Porter, Ciclul de viață a industriei, Grup strategic

4.

resurse, capabilități, competențe funcționale, Modelul VRIO, Modelul Lanțul Valorii a lui Porter, structură, cultură, putere, sisteme de management

5.

Modelul Peteraf, Modelul Prahalad și Hamel, Modelul Grant, Modelul strategiilor generice a lui Porter, Analiza SPACE, Matricea Ansoff

6.

Matricea Boston Consulting Group (B.C.G.), Matricea General Electric – McKinsey, Matricea marilor strategii a lui David, Matricea Royal Dutch – Shell, Matricea Arthur D. Little (A.D.L.)

7.

Modelul Johnson și Scholes, Testele Rumelt, Analiza celor 4 E, Modelul PIMS, benchmarking

8.

schimbare, strategii de schimbare, Modelul Lewin, restructurare

9.

implementarea strategiei

## CUPRINS

<i>Introducere</i> .....	9
<b>1. Caracteristici generale ale mediului de afaceri</b> .....	11
1.1. Tendințe ale economiei mondiale la început de mileniu .....	11
1.2. Mediul de afaceri în economia de tranziție .....	21
1.3. Transformări principale în mediul de afaceri din România ....	27
1.3.1. Scurt istoric .....	27
1.3.2. Scurtă imagine de ansamblu actuală .....	29
Întrebări de autoevaluare .....	37
<b>2. Strategia firmei, concurența și avantajul competitiv</b> .....	38
2.1. Aspecte generale ale strategiei firmei .....	38
2.1.1. Conceptul de strategie și de management strategic ....	38
2.1.2. Misiunea strategică și obiectivele firmei .....	40
2.1.2.1. Misiunea firmei .....	40
2.1.2.2. Obiectivele firmei .....	42
2.1.3. Procesul strategic .....	44
2.2. Concurența .....	46
2.2.1. Funcțiile și instrumentele concurenței .....	49
2.2.2. Tipologia concurenței .....	50
2.3. Avantajul competitiv .....	52
2.3.1. Surse ale avantajului competitiv .....	53
2.3.2. Tipuri ale avantajului competitiv .....	54
2.3.2.1. Avantajul costului .....	54
2.3.2.2. Diferențierea în mediul concurențial .....	57
Întrebări de autoevaluare .....	58
<b>3. Modele utilizate în analiza mediului extern</b> .....	61
3.1. Modelul Kotler de analiză a nivelelor de mediu .....	61
3.2. Modelul STEP (PEST) de analiză a nivelelor de mediu .....	62
3.3. Modelul Fahey și Narayanan de analiză a macromediului ....	65
3.4. Modelul „Celor 5 forțe” al lui Porter de analiză a mediului competițional .....	66

3.5. Analiza ciclului de viață a industriei .....	69
3.6. Analiza industriei prin segmentare .....	70
3.7. Analiza grupurilor strategice .....	72
3.8. Analiza competitorului .....	72
Întrebări de autoevaluare .....	73
<b>4. Modele de analiză a mediului intern .....</b>	<b>75</b>
4.1. Resursele și capabilitățile firmei .....	75
4.2. Analiza competențelor funcționale .....	78
4.3. Analiza V.R.I.O. ....	82
4.4. Analiza lanțului valorii .....	82
4.5. Analiza SWOT sau Relația mediu intern – mediu extern .....	85
4.6. Analiza structurii, culturii și puterii organizaționale .....	86
4.6.1. Analiza structurii organizaționale .....	87
4.6.2. Analiza culturii organizaționale .....	89
4.6.3. Analiza puterii organizaționale .....	90
Întrebări de autoevaluare .....	91
<b>5. Modele de analiză a avantajului competitiv .....</b>	<b>93</b>
5.1. Modelul Peteraf de analiză a avantajului competitiv .....	93
5.2. Modelul Prahalad și Hamel .....	95
5.3. Modelul Grant al factorilor de succes .....	96
5.4. Modelul strategiilor generice al lui Porter .....	97
5.5. Analiza SPACE .....	98
5.6. Matricea Ansoff .....	99
Întrebări de autoevaluare .....	100
<b>6. Modele de strategii manageriale în mediul concurențial .....</b>	<b>101</b>
6.1. Strategiile competitivității .....	101
6.2. Matricea Boston Consulting Group (B.C.G.) .....	102
6.3. Matricea General Electric – McKinsey .....	107
6.4. Matricea marilor strategii a lui David .....	109
6.5. Matricea Royal Dutch – Shell .....	110
6.6. Matricea Arthur D. Little (A.D.L.) .....	110
Întrebări de autoevaluare .....	112
<b>7. Evaluarea strategiilor în mediul concurențial .....</b>	<b>113</b>
7.1. Modelul Johnson și Scholes .....	113
7.1.1. Evaluarea adecvării .....	115
7.1.2. Evaluarea acceptabilității .....	117
7.1.3. Evaluarea fezabilității .....	117
7.2. Testele Rumelt .....	118

7.3. Analiza celor 4 E .....	119
7.4. Modelul PIMS .....	119
7.5. Benchmarking .....	122
Întrebări de autoevaluare .....	123
<b>8. Schimbarea strategică în mediul concurențial .....</b>	<b>124</b>
8.1. Caracteristicile schimbării provocate de mediul firmei .....	124
8.2. Strategii de schimbare .....	131
8.2.1. Modelul Lewin .....	132
8.2.2. Strategia Intervenției Sistemice (SIS) .....	133
8.2.3. Strategia Dezvoltării Organizaționale .....	134
8.3. Restructurarea în mediul concurențial din România .....	141
Întrebări de autoevaluare .....	143
<b>9. Practica managerială strategică în mediul concurențial .....</b>	<b>144</b>
9.1. Aplicarea conceptelor și modelelor în practică .....	144
9.2. Analiza strategică .....	145
9.2.1. Analiza mediului .....	145
9.2.2. Structura industriei .....	146
9.2.3. Resurse și capabilități strategice .....	147
9.3. Alegerea strategică .....	150
9.3.1. Așteptările stakeholderilor .....	150
9.3.2. Identificarea opțiunilor .....	151
9.3.3. Evaluarea opțiunilor .....	152
9.3.4. Selectarea strategiei .....	153
9.4. Implementarea strategiei .....	154
9.4.1. Structura organizațională .....	154
9.4.2. Schimbarea strategică și cultura .....	155
9.4.3. Planificarea și alocarea resurselor .....	157
9.4.4. Implementarea strategiei .....	158
Întrebări de autoevaluare .....	159
<i>Modele de teste-grilă .....</i>	<i>160</i>
<i>Întrebări de evaluare .....</i>	<i>163</i>
<i>Bibliografie .....</i>	<i>175</i>

© Editura Fundației *România de Măine*, 2009

**Editură acreditată** de *Ministerul Educației, Cercetării și Inovării*  
prin *Consiliul Național al Cercetării Științifice din Învățământul Superior*

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**DOVAL, ELENA**

**Analiza strategică a mediului concurențial**, ed. a II-a  
revizuită/ Elena Doval  
București: Editura Fundației *România de Măine*, 2008  
Bibliogr.

ISBN: 978-973-163-375-6

65.012.4:339.137.2(075.8)

Reproducerea integrală sau fragmentară, prin orice formă și prin orice mijloace tehnice, este strict interzisă și se pedepsește conform legii.

*Răspunderea pentru conținutul și originalitatea textului revine exclusiv autorului/autorilor.*

Redactor: Mihaela N. ȘTEFAN  
Tehnoredactor: Mihaela STOICOVICI  
Coperta: Cornelia PRODAN

---

Bun de tipar: 30.01.2009; Coli de tipar: 11,5  
Format: 16/61x86

---

Editura Fundației *România de Măine*  
Bulevardul Timișoara, nr. 58, București, Sector 6  
Tel./Fax: (021)444 20 91; [www.spiruharet.ro](http://www.spiruharet.ro)  
e-mail: [editurafrm@yahoo.com](mailto:editurafrm@yahoo.com)

## ÎNTREBĂRI DE AUTOEVALUARE

### 1.

- Prin ce se caracterizează globalizarea?
- Ce reguli se impun guvernelor să ia în considerare privind dezvoltarea tranzacțiilor multilaterale și a negocierilor internaționale în comerț și investiții?
- Ce presupune integrarea în economia mondială?
- Ce presupune fragmentarea în economia mondială?
- Ce este consensul social în noua ordine socială din mileniul trei?
- Care sunt trăsăturile esențiale ale economiei de piață?
- Ce țări fac parte din grupul țărilor în curs de dezvoltare?
- Prin ce se caracterizează economia de tranziție?
- Care sunt factorii care conduc la creștere economică în economia actuală?
- Prin ce se caracterizează economia României de azi?

### 2.

- Care sunt fazele pe care le cuprinde managementul strategic?
- Cum se realizează planificarea orientată extern?
- Prin ce se realizează managementul strategic?
- În ce constă saltul calitativ de la planificarea strategică la managementul strategic?
- Care sunt resursele organizației în managementul strategic?
- Ce reprezintă capabilități ale organizației în managementul strategic?
- Care sunt fazele din cadrul evoluției misiunii în strategia managerială?
- Ce sunt obiectivele strategice?
- Cum pot fi ierarhizate, din punct de vedere al factorului timp, obiectivele?
- Cum pot fi ierarhizate, din punct de vedere al nivelului organizațional, obiectivele?
- În teoria managerială, se consideră că obiectivele trebuie să satisfacă un set de condiții. Care sunt acestea?

- Realismul este unul din obiectivele care trebuie să satisfacă obiectivele strategice?
- Care sunt etapele procesului strategic?
- Care sunt modelele care se aplică la analiza mediului extern al organizației?
- Care sunt activitățile care fac parte din etapa alegerea strategică?
- Care sunt conceptele și modelele care se aplică la identificarea opțiunilor strategice?
- Unde se utilizează teoria raționalității îngrădite?
- Unde se aplică Matricele Boston Consulting Group – BCG I și II?
- Ce cuprinde implementarea strategiei ca etapă a procesului strategic?
- Cum se definește concurența?
- Procesul competiției între firme cuprinde mai multe etape. Care sunt?
- Care sunt etapele cuprinse în procesul competiției?
- Monitorizarea și evaluarea strategiilor manageriale în mediul competițional este una din etapele cuprinse în procesul competiției?
- Poziția concurențială a firmei se bazează pe evidențierea factorilor de succes ai firmei, care au un caracter relativ și dinamic, fiind în continuă schimbare și adaptare la mediu. Care este numărul criteriilor după care se evidențiază acești factori?
- Care sunt criteriile după care se evidențiază poziția concurențială a firmei?
- Unde se utilizează indicii parțial de concentrare?
- Ce se utilizează pentru determinarea structurii concurenței?
- Prin ce se realizează analiza contextului?
- Concurența este în esență un regulator al pieței. Care sunt funcțiile sale ca regulator?
- Concurența se manifestă prin instrumentele sale: economice și extraeconomice. Care sunt instrumentele extraeconomice?
- Concurența îmbracă mai multe forme, în funcție de criteriile care caracterizează piața și în funcție de instrumentele folosite. Cum poate fi concurența în acest context?

- Care sunt caracteristicile pieței cu concurență pură și perfectă?
- Cum este concurența în care firmele ofertante și consumatorii sunt capabili prin acțiunile lor să influențeze prețul produselor și serviciilor?
- Care sunt formele de manifestare a concurenței imperfecte?
- Prin ce se caracterizează concurența monopsonică?
- Prin ce se caracterizează concurența oligopolistă?
- La ce se referă concurența neloială?
- La ce se referă concurența loială?
- Care sunt sursele externe de schimbare pentru obținerea avantajului competitiv?
- Care sunt sursele interne de schimbare pentru obținerea avantajului competitiv?
- De cine depinde Viteza cu care se erodează avantajul competitiv?
- Care sunt condițiile necesare obținerii avantajului competitiv prin imitare de către o firmă?
- Care sunt sursele avantajului competitiv bazat pe diferențiere?
- Care sunt avantajele economiei de scară?
- Care sunt factorii care contribuie la crearea unicității prin diferențiere?

### 3.

- Ce cuprinde macromediul?
- Ce cuprinde micromediul?
- Analiza mediului, după Kotler, poate fi realizată pe patru nivele. Care sunt?
- Care este modelul de analiză a mediului extern care trebuie înțeles ca un sistem în care fiecare factor este în conexiune și influențează alți factori?
- Care este modelul de analiză a mediului extern în care factorii de influență majoră asupra organizațiilor sunt clasificați pe baza naturii influenței exercitate asupra organizației?
- Modelul Fahey și Narayanan oferă un cadru de analiză, identificare, previziune și evaluare a macromediului. Analiza constă în parcurgerea a patru etape. Care sunt?
- Definiți „cele 5 forțe” cuprinse în modelul lui Porter.
- Care sunt „cele 5 forțe” cuprinse în modelul lui Porter?

- Ce caracterizează nivelul rivalității, ca forță componentă a modelului celor 5 forțe a lui Porter?
- Prin ce se caracterizează faza de maturitate din cadrul modelului analiza ciclului de viață a industriei?
- În ce constă modelul de analiză a grupurilor strategice?
- La ce se utilizează modelul de analiză a industriei prin segmentare?
- Dimensiunea strategică include variabile de decizie care fac afacerea distinctă și poziționează firmele competitive în cadrul modelului de analiză a grupurilor strategice. Care sunt acestea?
- Ce are ca scop analiza competitorului?
- Care sunt barierele care se pot constitui în calea „amenințării noilor intrați” din modelul celor 5 forțe a lui Porter?
- Care sunt etapele în segmentarea industriei după Grant?
- Al cărui model este element component rezultată intereselor unei varietăți de grupuri sau indivizi?

#### 4.

- Cum se clasifică resursele strategice după conținutul lor?
- Care sunt resursele umane?
- În care poziție se poate afla organizația în funcție de calitatea competențelor?
- Care sunt capabilitățile strategice?
- Prin ce se definesc competențele funcționale?
- Analiza eficientă a competențelor organizației se poate realiza pe baza a patru caracteristici grupate sub inițialele V.R.I.O. Care sunt acestea?
- Legătura dintre competențele organizației și poziția sa competițională se analizează prin prisma modului în care activitățile organizației generează valoarea adăugată. Cine a elaborat modelul pentru fundamentarea teoretică a acestei legături realizată prin „analiza lanțului valorii”?
- La ce se utilizează modelul „analiza lanțului valorii” a lui Porter?
- La ce se referă una din componentele modelului de analiză a resurselor și capabilităților a lui Grant?
- Analiza SWOT este un model de analiză? Dacă da, a cui?

- Care sunt elementele componente ale paradigmei culturii organizaționale după Johnson?
- Mintzberg, 1979, propune o nouă abordare strategică a structurii organizaționale care cuprinde patru grupe de parametri. Care sunt aceștia?
- Matricea puterii stakeholderilor, după Winstey (1995), cuprinde patru cadrane bazate pe două coordonate. Care sunt acestea?

#### 5.

- Care dintre resursele superioare disponibile nu se referă la cele patru calități care afectează acumularea de resurse conform Modelului Peteraf (1993) de analiză a avantajului competitiv?
- La care condiție nu se referă raritatea în contextul modelului Peteraf (1993)?
- La ce se referă mobilitatea imperfectă în contextul modelului Peteraf (1993)?
- Prin ce anume resursele nu pot fi blansate în cadrul modelului Prahalad și Hamel de analiză a avantajului competitiv?
- În cadrul modelului Prahalad și Hamel de analiză a avantajului competitiv din ce fac parte aranjamentele de tip „outsourcing” (servicii din afară)?
- Ce nu cuprinde abordarea Prahalad și Hamel de analiză a avantajului competitiv?
- Cu ce se asociază modelul strategiilor generice de analiză a avantajului competitiv?
- Cine a elaborat Modelul factorilor de succes de analiză a avantajului competitiv?
- Care alternativă strategică nu este generată de Modelul strategiilor generice a lui Porter (1980)?
- Care dintre strategiile organizate în cele patru cadrane care compun modelul de analiză SPACE (Rowe, Mason, Dickel, 1982) nu sunt incluse?

#### 6.

- Care sunt coordonatele modelului marilor strategii a lui David (1989) și care utilizează două coordonate?
- Care sunt coordonatele matricii A.D.L. (Arthur D. Little, 1999)?

- Care sunt variantele matricii A.D.L. (Arthur D. Little)?
- Ale cărei matrice reprezintă efectul experienței una dintre coordonate?
- Când se utilizează modelul dezvoltat B.C.G.?
- Care sunt cele 5 variante ale matricii Arthur D. Little (A.D.L.)?

7.

- Care sunt cele trei seturi de teste elaborate de Johnson și Scholes?
- În ce constă adecvarea?
- În ce constă fezabilitatea?
- În ce constă acceptabilitatea?
- În ce constau testele Rumelt?
- Ce reprezintă consistența, consonanța, avantajul competitiv și fezabilitatea în concepția lui Rumelt?
- Ce reprezintă cei 4 E (eficiență, eficacitate, economie și capital [din engl. equity])?
- Ce este Modelul PIMS?
- Buzzell și Gale au stabilit șase principii ce evidențiază legătura strategie-performanță. Care sunt?
- Ce este benchmarking?
- Care sunt etapele benchmarking?

8.

- Care sunt caracteristicile schimbării?
- Prin ce se caracterizează schimbarea percepută ca o oportunitate?
- Prin ce se caracterizează schimbarea percepută ca o amenințare?
- În ce constă modelul lui Lewin?
- Care sunt fazele de construire a strategiei SIS?
- Care sunt cele cinci trăsături distincte în abordarea dezvoltării organizaționale?
- Care sunt stările existente în orice schimbare organizațională?
- Ce diferențe sunt între modelele SIS și ID?
- Ce este restructurarea?
- Care sunt principalele schimbări care caracterizează restructurarea din România?

**9.**

- Ce abordări în alocarea și controlul resurselor oferă Johnson (1997)?
- Ce afirmă Mintzberg (1989), reflectând asupra vieții economice marcată de multitudinea de organizații?
- Ce definiție dă Argyris termenului „organizații” aplicabilă entităților sociale?

## MODELE DE TESTE-GRILĂ

1. Una din următoarele afirmații nu este corectă privind consensul social în noua ordine socială din mileniul trei:

- a) diminuarea importanței și rolului concurenței și stabilirea rolului primordial al factorului uman
- b) folosirea instrumentelor ce pot stimula cererea și oferta
- c) folosirea instrumentelor fiscale și bancare
- d) implicarea statului la nivel microeconomic prin sistemul de co-decizie și co-gestiune
- e) cooperare și concentrare

2. Concurența loială se referă la:

- a) producătorii și ofertanții să fie capabili să vândă toate produsele și serviciile pe care le pot oferi la prețul pieței fără a-l influența în mod hotărâtor
- b) toți cumpărătorii și consumatorii pot achiziționa tot ceea ce doresc și cât doresc la prețul pieței pe care nu-l pot influența în mod hotărâtor
- c) utilizarea liberă de către ofertanți a instrumentelor economice, în condițiile accesului liber pe piață și în deplina cunoaștere a mijloacelor de reglementare comercială
- d) aplicarea unor mijloace incorecte, de creștere artificială a potențialului și a forței de vânzare a produselor și serviciilor
- e) concentrarea ofertei la un singur producător care deține controlul pieței, a prețurilor, a cantității vândute

3. Modelul de analiză a mediului extern care trebuie înțeles ca un sistem în care fiecare factor este în conexiune și influențează alți factori este:

- a) modelul Kotler
- b) modelul STEP
- c) modelul Fahey și Narayanan
- d) modelul „Celor 5 forțe” a lui Porter
- e) modelul „Analiza ciclului de viață a industriei”

4. Legătura dintre competențele organizației și poziția sa competițională se analizează prin prisma modului în care activitățile organizației generează valoarea adăugată. Fundamentarea teoretică a acestei legături se realizează prin „analiza lanțului valorii”, model elaborat de:

- a) Johnson
- b) Mintzberg
- c) Porter
- d) McKinsey
- e) Hamel și Prahalad

5. Raritatea în contextul modelului Peteraf (1993) nu se referă la următoarea condiție:

- a) eterogenitatea
- b) limite în competiție *ex post*
- c) limite în competiție *ex ante*
- d) mobilitatea imperfectă
- e) mobilitatea perfectă

6. Matricea ADL (Arthur D. Little, 1999) utilizează două coordonate:

- a) poziția competițională și viteza de creștere a pieței
- b) atractivitatea pieței și poziția competițională
- c) volumul vânzărilor și timpul
- d) perspectivele pieței și competitivitatea
- e) maturitatea activității și poziția competițională

7. Benchmarking-ul este:

- a) un instrument de evaluare și dezvoltare a capacităților strategice prin compararea permanentă și detaliată a acestora cu cele ale altor firme care operează în aceeași industrie sau pe aceeași piață
- b) un instrument utilizat pentru obținerea unui portofoliu echilibrat de produse
- c) un instrument utilizat pentru stabilirea tendințelor prin repetarea analizelor la anumite intervale de timp
- d) un model pentru evaluarea concurenței prin întocmirea de matrici pentru fiecare concurent în parte pe o anumită piață
- e) un instrument utilizat pentru menținerea sau modificarea cotei de piață

8. Abordarea dezvoltării organizaționale are cinci trăsături distincte, enunțate mai jos, din care una este eronată. Indicați-o.

- a) este o abordare de ansamblu, susținută pe termen mediu și lung, este multi-metodologică și are în vedere corelarea schimbării interne cu cea de mediu
- b) se bazează pe rezultatele istorice și științe ale trecutului pentru înțelegerea funcționării organizației și a căilor prin care poate fi transformată cu eficacitate
- c) este orientată spre proces și mai puțin spre obiectiv, având în vedere faptul că obiectivele fixate în cadrul schimbării pot fi realizate numai printr-un anumit proces
- d) presupune existența unui facilitator care să provină din afara sistemului în care are loc schimbarea și să aibă cunoștințe, abilități și experiență în domeniul schimbării
- e) este participativă, întrucât nu oferă rețete sau formule și se bazează pe procese decizionale colective, pe consens în elaborarea misiunii, scopurilor și valorilor organizației.

## **OBIECTIVE**

1.
  - înțelegerea tendințelor economiei mondiale;
  - însușirea caracteristicilor mediului de afaceri în economia de tranziție și a trăsăturilor esențiale ale economiei de piață;
  - provocare pentru o amplă analiză a mediului de afaceri.
2.
  - înțelegerea conceptului de strategie în management;
  - însușirea etapelor procesului strategic;
  - înțelegerea conceptului de concurență și diferențierea între tipurile de concurență;
  - înțelegerea conceptului de avantaj competitiv și utilizarea acestuia în practica managerială.
3.
  - înțelegerea influenței mediului extern asupra organizației, strategiei sale și performanțelor sale;
  - însușirea principalelor modele de analiză a mediului extern;
  - aplicarea modelelor de analiză a mediului extern în rapoarte manageriale, proiecte și studii la organizații cunoscute.
4.
  - distingerea resurselor și capabilităților organizației;
  - însușirea abilității de analiză a competențelor funcționale;
  - însușirea modelelor de analiză a mediului intern;
  - aplicarea modelelor de analiză a mediului intern într-o organizație cunoscută.
5.
  - înțelegerea avantajului competitiv ca sursă a succesului în mediul concurențial;

- însușirea principalelor modele de analiză a avantajului competitiv;
- aplicarea modelelor de analiză a avantajului competitiv la o organizație cunoscută.

**6.**

- introducerea în modele de strategii în mediul concurențial;
- diferențierea dintre diferite modele de strategii în mediul concurențial.

**7.**

- înțelegerea necesității evaluării strategiilor în mediul concurențial;
- însușirea principalelor metode de evaluare a strategiilor în mediul concurențial.

**8.**

- introducerea în managementul schimbării în corelație cu analiza mediului concurențial;
- însușirea conceptelor de bază ale managementului schimbării;
- introducerea în principalele strategii de schimbare provocate de mediul concurențial;
- identificarea schimbărilor din mediul economic și de afaceri din România.

**9.**

- recapitularea conceptelor și modelelor de analiză a mediului concurențial și a strategiilor aferente;
- aplicarea conceptelor și modelelor în practica managerială.