

CUPRINS

Argument	XXV
Prefață	XXIX
Partea I	
Fundamente ale strategiei	1
Capitolul 1	
Strategii	3
1.1. Noțiunea de strategie	3
1.2. De la strategia militară la strategia de afaceri	24
1.3. Tipurile de strategii din punctul de vedere al proceselor de elaborare.....	30
1.3.1. Strategii deliberate	31
1.3.2. Strategii emergente.....	33
1.3.3. Strategii realizate.....	44
1.4. Tipurile de strategii din punctul de vedere al adaptării la condițiile de mediu	48
1.5. Abordarea prin conținut și abordarea prin procese	50
1.6. Critica lui H. Mintzberg cu privire la definirea strategiei exclusiv pe baza planificării	52
Capitolul 2	
Segmentarea strategică – fundament al analizei strategice.....	57
2.1. Noțiunea de segment strategic	57
2.2. Segmentarea strategică și regulile care stau la baza acesteia	58
2.3. Etapele procesului de segmentare strategică	60
2.4. Metodele de segmentare strategică	62
2.5. Criteriile de segmentare strategică	65
2.6. Deosebirile dintre segmentarea strategică și segmentarea de marketing	71
2.7. Utilitatea și limitele segmentării strategice	76

Capitolul 3

Procesul strategic	81
3.1. Natura și etapele procesului strategic	81
3.2. Analiza strategiei curente și a situației economico-financiare prezente a întreprinderii	89
3.3. Elaborarea variantelor strategice	94
3.3.1. Modelul LGAC.....	94
3.3.2. Modelul I. Ansoff.....	99
3.3.3. Modelul „Valorificare bursieră. Pentagonul McKinsey”	108
3.3.4. Modelul Sicard.....	109
3.3.5. Benchmarking-ul metodă indirectă de formulare a strategiilor.....	113
3.4. Alegerea variantei strategice optime. Criterii de evaluare a variantelor strategice.....	118
3.4.1. Criterii de evaluare a variantelor strategice	118
3.4.2. Alegerea variantei strategice optime	128
3.5. Realizarea strategiei	134
3.5.1. Rolul realizării strategiei în procesul strategic	134
3.5.2. Natura schimbărilor care au loc în întreprindere ca urmare a realizării strategiei.....	137
3.5.3. Domeniile în care au loc schimbările strategice	138
3.5.4. Instrumentele folosite în realizarea strategiei	140

Capitolul 4

Instrumentele folosite în fundamentarea deciziilor strategice	147
4.1. Avantajul concurențial	147
4.1.1. Natura avantajului concurențial și elementele componente ale acestuia	147
4.1.2. Teorii ale surselor avantajelor concurențiale	154
4.1.2.1. Teoria poziției concurențiale în sector: avantajele generice	155
4.1.2.2. Teoria bazată pe resurse	157
4.1.2.2.1. Noțiunea de resurse și clasificarea acestora	157
4.1.2.2.2. Constituirea bazei potențiale a unui avantaj concurențial.....	163
4.1.2.2.3. Calitățile cerute unei resurse pentru susținerea în timp a avantajului concurențial	163
4.1.2.2.4. Competențele distinctive, capacitățile strategice și avantajele concurențiale	166
4.1.2.3. Teoria „value disciplines”	172
4.1.3. Sustenabilitatea și erodarea avantajelor concurențiale.....	173

4.1.3.1. Sustenabilitatea avantajului concurențial.....	173
4.1.3.2. Erodarea avantajelor concurențiale	176
4.2. Curba de experiență și implicațiile sale strategice	181
4.2.1. Noțiunea de efect de experiență și relația efect de experiență/cost unitar de producție	181
4.2.2. Formula matematică a curbei de experiență	190
4.2.3. Cauzele efectului de experiență	191
4.2.4. Condițiile de verificare a legii de experiență	197
4.2.5. Implicațiile strategice ale curbei de experiență	198
4.2.6. Limitele legii „curba de experiență” și pericolele strategiilor care decurg din acestea	207
4.3. Lanțul de valoare-sursă de avantaj concurențial.....	215
4.3.1. Definirea conceptului de lanț de valoare	215
4.3.2. Identificarea lanțului de valoare al întreprinderii	218
4.3.2.1. Clasificarea activităților creatoare de valoare	218
4.3.2.2. Stabilirea activităților pertinente dintr-un lanț de valoare.....	225
4.3.2.3. Analiza legăturilor în cadrul lanțului de valoare	225
4.3.3. Folosirea lanțului de valoare în reperarea surselor de avantaj concurențial	227
4.3.4. Implicațiile strategice ale lanțului de valoare	229
4.3.5. Avantajele și limitele lanțului de valoare	231
4.3.6. Influența tehnologiei informației asupra lanțului de valoare	233
4.3.7. Sistemul de valoare.....	237
4.3.7.1. Noțiunea de sistem de valoare	237
4.3.7.2. Alegerea verigilor din sistemul de valoare-problemă de strategie	238

Partea a II-a

Clasificarea strategiilor în funcție de nivelurile de elaborare a acestora.....241

Capitolul 5

Prezentarea nivelurilor de elaborare a strategiei243

5.1. Nivelurile ierarhice și responsabilitățile ce revin acestora cu privire la elaborarea strategiilor	243
5.2. Strategie corporativă la nivelul întreprinderii	247
5.3. Strategiile la nivelul unităților strategice de afaceri	251
5.4. Strategia funcțională	255
5.5. Strategia operațională	258

Capitolul 6**Strategii la nivelul întreprinderii: strategii corporative259**

6.1. Strategii corporative într-o întreprindere multiunități strategice de afaceri (întreprindere multiproduș)	259
6.1.1. Noțiunea de portofoliu de activități.....	259
6.1.2. Analiza portofoliului de activități	261
6.1.3. Matrice generice ale portofoliului de activități	263
6.1.4. Managementul portofoliului de activități.....	266
6.1.5. Avantajele și inconvenientele matricelor de analiză a portofoliului de activități	273
6.2. Matricele de analiză a portofoliului de activități.....	277
6.2.1. Matricea rată de creștere a pieței, a segmentului de activitate /cotă relativă de piață (matricea BCG). Variabilele și ipotezele fundamentale ale matricei BCG	278
6.2.1.1. Etapele folosirii matricei BCG	285
6.2.1.2. Caracteristicile domeniilor strategice de activitate, raporturile acestora față de resurse și nevoi, cotele de piață, ratele de creștere și natura fluxurilor nete de fonduri	291
6.2.1.3. Formularea strategiilor pe baza poziționării	300
6.2.1.4. Analiza dinamică a portofoliului de activități în matricea BCG	305
6.2.1.5. Utilitatea și inconvenientele folosirii matricei BCG în elaborarea strategiilor	309
6.2.2. Noul model al matricei BCG: Matricea volum – diferențiere: sisteme concurențiale. Caracteristicile matricei și sistemele concurențiale.	321
6.3. Metode de analiză multicriterială.....	331
6.3.1. Matricea atractivitatea sectorului/atuuri (poziția concurențială) - Matricea GE – McKinsey.....	333
6.3.1.1. Restructurarea companiei General Electric	333
6.3.1.2. Variabilele matricei	334
6.3.1.3. Etapele folosirii matricei GE-McKinsey.....	335
6.3.1.4. Utilitatea și limitele folosirii matricei GE- McKinsey în elaborarea strategiilor	351
6.3.2. Matricea A. D. Little (matricea ADL)	356
6.3.2.1 Variabilele matricei ADL	356
6.3.2.2. Fazele ciclului de viață al activității	359

6.3.2.3. Relația dintre pozițiile concurențiale, nivelul de maturitate al sectorului și situația financiară în matricea ADL	362
6.3.2.4. Avantajele și limitele matricei ADL.....	367
6.3.4. Modelul PIMS (Profit Impact of Market Strategies)	369
6.3.4. Modelul MACS (Market Activated Corporate Strategy)	376
6.3.5. Matricea mixul parental (parenting mix)	379
6.3.6. Matricea Ashridge	381
6.3.7. Matricea resurse/piețe (matricea Hamel – Prahalad).....	383
6.3.8. Matricea „competențe fundamentale/piețe	385
6.4. Matricele tehnologice	387
6.4.1. Integrarea tehnologiei în analiza de portofoliu și impactul acesteia asupra situației concurențiale.....	387
6.4.2. Diagnosticul situației tehnologice a întreprinderii	391
6.4.2.1. Patrimoniul tehnologic	391
6.4.2.2. Tipologia concurențială a tehnologiilor	392
6.4.2.3. Tipuri de matrice tehnologice.....	393
6.4.2.3.1. Matricea „impactul concurențial al tehnologiei” /nivelul de cunoaștere a tehnologiilor (matricea Stanford Research Institute).....	393
6.4.2.3.2. Ciclul de viață al tehnologiilor.....	395
6.4.2.3.3. Managementul strategic al tehnologiei potrivit concepției lui R. Foster	398
6.4.2.3.4. Previziunea evoluției tehnologiilor.....	399
6.4.2.3.5. Formularea și alegerea strategiei tehnologice.....	400
6.4.2.3.6. Matricea „poziție concurențială - poziție tehnologică. Alegerea strategiilor tehnologice	405
6.4.2.3.7. Metoda „arborilor tehnologici”	409
6.5. Grapele tehnologice	411
6.5.1. Conceptul de grapă tehnologică	411
6.5.2. Aportul grapelor tehnologice în formularea strategiilor întreprinderii ...	416
6.5.3. Analiza tridimensională	417
6.5.4. Un model global de opțiuni strategice care integrează tehnologia	418
6.5.5. Două modalități de a avea o tehnologie: „a face” sau „a cumpăra”	419
6.5.6. Concluzii privind relația tehnologie și strategie.....	422

Capitolul 7

Strategii la nivelul unității strategice de afaceri (UAS), domeniului strategic de activitate (DSA)	425
7.1. Strategii concurențiale.....	425

7.1.1. Natura strategiilor concurențiale și regulile ce trebuie respectate la elaborarea acestor strategii	425
7.1.2. Strategii generice	429
7.1.2.1. Aspecte generale	429
7.1.2.2. Strategia dominării prin costuri mici	433
7.1.2.2.1. Conținut și domeniile de aplicare	433
7.1.2.2.2. Avantajele, limitele și riscurile strategiei de dominare prin costuri	439
7.1.2.2.3. Căi de luptă cu întreprinderile concurente, folosind strategia costurilor mici	444
7.1.2.2.4. Strategiile de preț folosite în cazul strategiei de dominare prin costuri	446
7.1.2.3. Strategia de diferențiere	449
7.1.2.3.1. Conținutul, zonele, sursele și posibilitățile de diferențiere	449
7.1.2.3.2. Legătura dintre caracteristicile strategiei de diferențiere și implicațiile organizatorice	465
7.1.2.3.3. Avantajele, limitele și riscurile strategiei de diferențiere	466
7.1.2.4. Strategia focalizării sau specializării pe o nișă	471
7.1.2.4.1. Conținutul, formele și situațiile când se utilizează	471
7.1.2.4.2. Avantajele, limitele și riscurile strategiei de focalizare	474
7.1.2.5. Sinteza strategiilor generice	476
7.1.2.6. Strategia costurilor optime	477
7.1.2.7. Caracteristicile distinctive ale strategiilor generice	479
7.1.2.8. Împotmolirea pe calea de mijloc	480
7.1.2.9. Alinierea funcțiunilor întreprinderii cu strategiile concurențiale generice	485
7.2. Strategii adaptive	487
7.3. Ciclul de viață al unui sector de activitate	491
7.3.1. Noțiunea și etapele ciclului de viață al unui sector de activitate	491
7.3.2. Utilitatea ciclului de viață al unei activități	507
7.3.3. Critica modelului ciclului de viață al sectorului	509

Partea a III-a

Modalități de dezvoltare strategică	511
---	-----

Capitolul 8

Modalități de dezvoltare a întreprinderilor: creșterea internă și creșterea externă	513
---	-----

Capitolul 9**Modalități de creștere internă.....525**

9.1. Strategii de expansiune și de diversificare: Matricea Ansoff.....	525
9.1.1. Pătrunderea pe piață.....	527
9.1.2. Dezvoltarea de noi produse.....	529
9.1.3. Dezvoltarea de noi piețe	532
9.1.4. Diversificarea.....	534
9.1.4.1. Conceptul de diversificare	534
9.1.4.2. Factorii care pledează pentru diversificare	536
9.1.4.3. Formele diversificării	538
9.1.4.4. Strategii în funcție de aportul adus de activitatea adăugată la dezvoltarea problemei strategice	549
9.1.4.5. Metode de măsurare a gradului de diversificare.....	550
9.2. Crearea unei noi divizii autonome (internal new venture)	551

Capitolul 10**Modalități de creștere externă.....553**

10.1. Alianțele strategice.....	553
10.1.1. Noțiunea de alianță strategică. Caracteristicile alianțelor strategice	553
10.1.2. Factorii care au influențat în timp încheierea de alianțe strategice....	563
10.1.3. Relația număr de întreprinderi aliat/ capacități organizatorice	563
10.1.4. Obiectivele strategice ale alianțelor	564
10.1.5. Tipologiile alianțelor strategice.....	568
10.1.6. Portofoliul de alianțe.....	579
10.1.7. Motivele pentru care întreprinderile încheie alianțe.....	581
10.1.8. Regulile ce trebuie respectate pentru ca alianța să aibă succes	587
10.1.9. Avantajele alianțelor comparativ cu avantajele celorlalte forme de dezvoltare externă	591
10.1.10. Inconveniente, limitele și riscurile alianțelor strategice	594
10.2. Parteneriatele.....	603
10.2.1. Noțiunea de parteneriat	603
10.2.2. Tipuri de parteneriate	603
10.2.2.1. Parteneriatul de simbioză	603
10.2.2.2. Parteneriatul de împărțire.....	605
10.2.2.2.1. Riscurile parteneriatului de împărțire	610
10.2.2.2.2. Principalele forme de parteneriat de împărțire (subcontractarea, coîntreprinderile).....	611
10.3. Francizele.....	627
10.3.1. Noțiunea de franciză	627

10.3.2. Avantajele și inconvenientele francizorului și concesionarului.....	634
10.4. Licența.....	637
10.4.1. Noțiunea de licență	637
10.4.2. Avantajele și inconvenientele acordului de licență	640
10.5. Fuziunile	642
10.6. Achizițiile	647
10.6.1. Noțiunea de achiziție.....	647
10.6.2. Clasificarea achizițiilor.....	649
10.6.3. Instrumente destinate întreprinderilor pentru a se apăra împotriva ofertelor publice de achiziții ostile.....	654
10.6.4. Evoluția fuziunilor și achizițiilor.....	660
10.6.5. Rațiunile pentru care au loc fuziunile și achizițiile	666
10.6.6. Principalele cauze ale eșecurilor unor fuziuni și achiziții.....	669
10.6.7. Procesul de achiziție a unei întreprinderi.....	671
10.6.7.1. Conținutul procesului de achiziție	671
10.6.7.2. Nivelurile de evaluare a întreprinderilor țintă	673
10.6.7.3. Rolul „due diligence” în evaluarea atractivității întreprinderii.....	677
10.6.7.4. Etapele procesului de realizare a achizițiilor.....	678
10.6.7.5. Modalitățile de plată ale achiziției	695
10.6.7.6. Tehnicile de finanțare a achizițiilor.....	697
10.6.7.7. Subsidiarele – proprietate integrală	698
10.7. Alegerea modalităților de creștere externă, de intrare pe o piață străină	699

Capitolul 11

Strategii internaționale	707
11.1. Noțiunea de internaționalizare a întreprinderilor.....	707
11.2. Factorii de internaționalizare și oportunitatea internaționalizării	709
11.2.1. Factorii de internaționalizare.....	709
11.2.2. Oportunitatea internaționalizării	714
11.2.3. Impactul internaționalizării asupra funcționării strategice, competențelor și resurselor cheie ale întreprinderii	717
11.2.4. Internaționalizarea întreprinderilor și performanța acestora.....	718
11.3. Diagnosticarea poziției internaționale	720
11.4. Modalități de internaționalizare a întreprinderilor	722
11.5. Avantajele și inconvenientele diferitelor modalități de internaționalizare	732
11.6. Eficacitatea globală și adaptarea locală – elemente de bază în formularea strategiilor internaționale	738

11.7. Avantajul concurențial național. Diamantul lui Porter.....	742
11.7.1. Avantajul comparativ și avantajul concurențial.....	742
11.7.1.1. Factorii de producție.....	750
11.7.1.2. Intensitatea cererii locale	751
11.7.1.3. Stimularea reciprocă dintre sectoare	752
11.7.1.4. Strategiile întreprinderilor, structurile acestora și concurența dintre ele	752
11.7.2. Factorii de stimulare a rivalității dintre întreprinderi	753
11.7.2.1. Stimularea prin factori de producție	754
11.7.2.2. Stimularea prin investiții.....	754
11.7.2.3. Stimularea prin inovare	754
11.7.2.4. Stimulare prin dezvoltare economică.....	754
11.8. Clasificarea strategiilor concurențiale pe piețele internaționale în funcție de presiunile pentru integrarea globală și presiunile pentru responsabilitatea socială.....	758
11.9. Strategiile internaționale potrivit lui M. Porter.....	764
11.10. Criteriile de internaționalizare.....	767
11.11. Internaționalizarea întreprinderilor – proces evolutiv, secvențial	771
11.12. Procesul internaționalizării întreprinderilor din punctul de vedere al naturii activităților și al investițiilor implicate.....	779
11.13. Alegerea modalității de internaționalizare	781
11.14. Internaționalizarea întreprinderilor și reorganizarea lanțurilor de valoare ale acestora. Relația strategie - structură organizatorică.....	789
11.14.1. Reorganizarea lanțului de valoare	789
11.14.2. Structura organizatorică a întreprinderilor care practică strategii de internaționalizare	792
Bibliografie.....	797
Listă figuri	819
Listă tabele	826
Index tematic	829
Index de nume	841
Index de companii, țări, etc.....	843