



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

INSTRUMENTE FOLOSITE ÎN LUAREA DECIZIILOR STRATEGICE



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALAȚI



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Ciclul de via a produselor



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE REANT
SE SCOP, SPECIFIC AGRICULTURII, PISCICULTURII ȘI ALTE ACTIVITĂȚI



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALAȚI



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE REANT
SE SCOP, SPECIFIC AGRICULTURII, PISCICULTURII ȘI ALTE ACTIVITĂȚI



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013

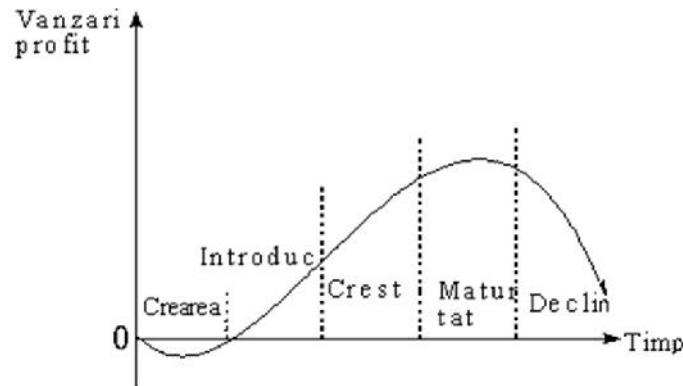


Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Ciclul de via a produselor



Faza de lansare	Strategia cunoașterea produsului și încurajarea consumatorului, se selectează rețeaua de distribuție, reclamă și vânzări promoționale, “decolarea” nu trebuie forțată
Faza de creștere	Strategia pentru susținerea rapidă a pieței pe o perioadă cât mai mare, cota ridicată pe piață sau profituri pe termen scurt ?
Faza de maturitate	Strategia pentru menținerea avantajului competitiv cât mai mult posibil, distribuția trebuie să aibă o acoperire foarte bună
Faza de declin	strategic este reîntoarcerea la întreținerea cererii globale prin stimulare, revigorare și abandonare selectiv



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

MATRICI UTILIZATE IN DIAGNOSTICAREA STRATEGICA

Matricea produs / piata ANSOFF

Metoda B.C.G. (Boston Consulting Group);

Metoda General Electric / McKinsey

cu alte variante: Shell, A.D.Little, metoda plurifactorial ;

Metoda PIMS (Profit, Impact of Marketing Strategy;

Metoda Porter.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Matricea produs / pia ANSOFF

Matricea de dezvoltare produs / pia a lui Ansoff este un tabel care ofera o mai mare claritate asupra strategiilor cu un grad mai ridicat sau mai scazut de risc

		Risc sc zut	Risc ridicat
		Produs existent	Produs nou
Risc sc zut	Pia existenta	1. p trunderea pe pia Extinderea pietei existente cu produse existente	2. dezvoltarea produselor Dezvoltarea de noi produse pe pietele existente
Risc ridicat	Pia noua	3. dezvoltarea pie ii Vanzarea de produse existente pe pietele noi	4. diversificarea Dezvoltarea sau obtinerea de produse noi pentru pietele noi



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Analiză după poziționarea în matricea Ansoff

Recomandări pentru fiecare din tipurile de strategii:

○ **penetrarea pe piață :**

- ✓ publicitate pentru a încuraja mai multe persoane din piața existentă în a alege produsul dvs. sau de a folosi mai mult din el;
- ✓ introducerea unui sistem de loialitate;
- ✓ lansarea de promoții / oferte cu preț special;
- ✓ achiziția de companii concurente (mai ales pe piețe mature)

○ **dezvoltarea produselor** (în general vindeți mai multe obiecte pentru aceleși persoane):

- ✓ extinderea gamei d-voastre de produse cu variante noi diferite dar utilizând aceeași marcă, eventual același tip de ambalaj;
- ✓ dezvoltarea de produse sau servicii conexe (ex: montaj de mobilier de bucătărie + instalarea apei)

○ **dezvoltarea piețelor** (în general vindeți aceleași obiecte și pentru alte categorii de persoane):

- ✓ stabiliți ca întreprinderi noi piețe geografice în țară dar și pentru export;
- ✓ utilizați noi canale de vânzare (ex: online, la domiciliu, etc);
- ✓ adresați-vă la clienți din alte categorii de vârstă, sex, profil demografic decât clienții d-voastră tradiționali



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALAȚI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Analiză după poziționarea în matricea Ansoff

o diversificarea

- ✓ este considerată strategia de inovare, opțiune ce prezintă risc mare și necesită investigații mai atente. Strategia diversificării presupune pătrunderea pe o piață insuficient cunoscută, cu o ofertă de produse nefamiliare ceea ce înseamnă lipsa de competențe și tehnici necesare. În plus vor fi necesare resurse suplimentare financiare și umane semnificative care vor afecta activitatea de bază. În consecință, o firmă trebuie să aleagă această opțiune numai în cazul în care produsele curente (actuale) sau piața actuală nu oferă oportunități pentru dezvoltare;
- ✓ se poate pătrunde în piață cu produse înrudite (diversificare concentrică) Ex: o firmă care produce vopsele industriale să diversifice produsele intrând pe piața vopselelor pentru textile;
- ✓ când pe piața tradițională se pătrunde și cu produse înrudite dar ce utilizează tehnologii diferite. (diversificare orizontală) Ex: producătorii de compresoare de aer vând și uscătoare de aer.



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALAȚI



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Matricea produs / pia ANSOFF

O variantă mai complexă a matricei Ansoff este:

	Produs actual	Produs modificat	Produs nou
Pia a actuala	p trunderea pe pia	extinderea produselor	dezvoltarea produselor
Pia a estinsa	extinderea pietei	diversificarea limitata	diversificarea partiala
pia a noua	dezvoltarea pie ii	diversificarea partiala	diversificarea

Noua matrice face diferență între extindere și dezvoltare. Trebuie avut grijă de cele trei opțiuni în gri, care presupun riscuri relativ mari.



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL PENTRU POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Matricea BCG

Matricea BCG se utilizează pentru a determina ce priorități trebuie să existe la o firmă în ceea ce privește modificarea portofoliului de produse. Se pornește de la ideea că pentru a asigura creșterea valorii unei firme pe termen lung, aceasta trebuie să aibă în portofoliu:

- ✓ produse care se cer din ce în ce mai mult în piață pentru producția căreia este nevoie de flux de numerar, și
- ✓ produse care să asigure acest flux de numerar, având o creștere lentă în piață.

Boston Consulting Group (B.C.G.) a construit o grilă de analiză, care permite studierea portofoliului de activități pornind de la doi indicatori:

- ✓ rata creșterii pieței (factor ce nu depinde de firmă – extern);
- ✓ partea de piață relativă (factor intern).

Pe axa abscisei (în coordonatele logaritmice) se stabilește partea relativă de piață, iar pe axa ordonatei (în coordonatele lineare) procentul de creștere a pieței sau a segmentului strategic.



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013

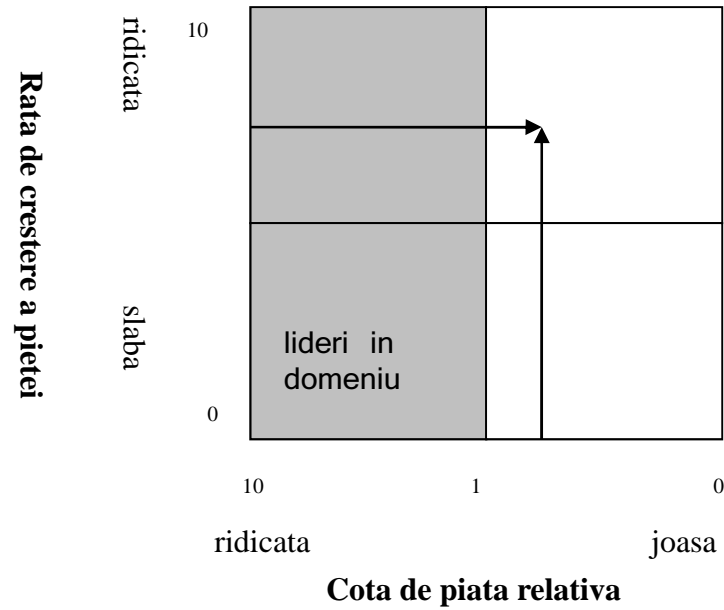


Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Matricea BCG



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REGIUNALĂ
PENTRU REGIUNEA BUCUREȘTI



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA ILOV



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
REGIUNALĂ TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
REGIUNALĂ PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Matricea BCG

Cota de piață relativă este raportul dintre cota de piață de înțreprindere și cota de piață de înțreprindere de cea mai mare firmă rivală de industrie. De exemplu, dacă întreprinderea A are 10% cota din total volum al industriei și rivala sa cea mai importantă 20%, cota de piață relativă a lui A e de 0,5. Dacă întreprinderea B are o cota de piață reprezentativă de 40% și rivala sa cea mai importantă are 30%, cota de piață relativă a lui B e de 1,33.

Dat fiind această definiție, numai întreprinderile care sunt lideri în cotele de piață din respectiva industrie vor avea cotele de piață relativă cu valori mai mari decât 1,0.

Folosirea cotei de piață relativă în locul celei reale (raportată la total piață) pentru construirea matricei cota-creșterii e justificată pentru că primul indicator este legat de poziția competitivă. O cota a pieței reale de 10% e mult mai puternică dacă cota liderului e 12% decât dacă cota liderului ar fi 50%. Folosirea cotei de piață relative reliefează această diferență.

Matricea se împarte în patru zone, permițând clasificarea portofoliului de activități al firmei, în funcție de cele două caracteristici, în următoarele categorii: dileme, vedete, vaci de lapte, pietre de moară



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE REANAT
AL SCOLII SPECIALE MAREȘALA, JUDEȚUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALAȚI



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA IRIȘI



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
FILIALA TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
FILIALA PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013

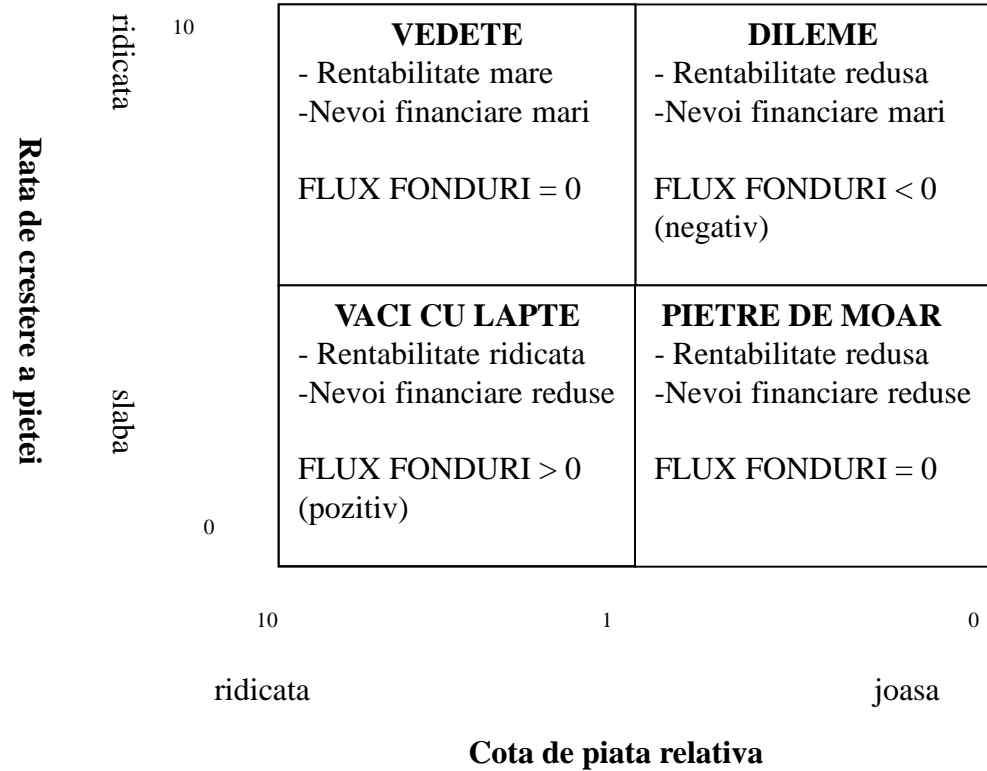


Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Matricea BCG





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



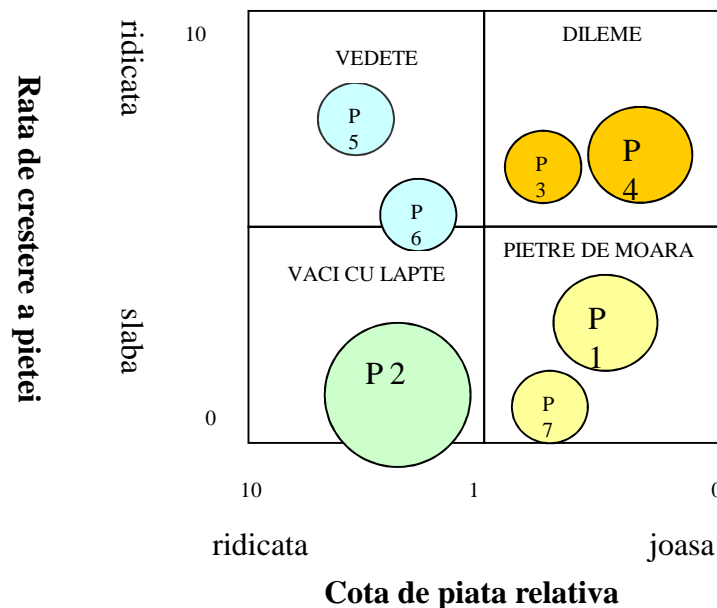
ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Matricea BCG

Fiecare unitate de afaceri apare ca un “cerc” în matricea cu patru celule.

Mărimea fiecărui cerc reprezintă procentul veniturilor în întregul portofoliu al companiei.

În principiu, o activitate în cursul ciclului său de viață trece succesiv prin cele patru cadrane: ea este la început “dilemă” (faza de lansare), apoi devine “vedetă” (faza de creștere), își continuă viața sa ca “vacă de lapte” (faza de maturizare) pentru că, în final, se încheie ciclul său de viață ca o activitate “piatră de moară” (faza de declin).





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Matricea BCG

Strategic, primul obiectiv consta in mentinerea poziției firmei o perioada cât mai mare de timp in activități “vaci cu lapte”. Lichiditățile generate de aceste activități vor fi mai întâi utilizate pentru a menține și consolida poziția activităților “vedeta”. Excedentul va fi folosit pentru mărirea prezenței pe piață pentru câteva activități “dilemă”, cu grijă selecționate, pentru a le transforma în activități “vedetă”.

În concluzie, conform modelului B.C.G., strategia constă în menținerea unui echilibru între activitățile generatoare de lichidități și activitățile “dilema” și “pietre de moară” pentru a fi suficiente asigurării financiare dezvoltării activităților “vedetă” și “dilemă” selecționate.

Modelul BCG este un instrument practic ce poate fi folosit pentru:

- ✓ echilibrarea portofoliului de activități (firma să nu aibă prea multe dileme” și/sau „pietre de moară”);
- ✓ detectarea tendințelor piețelor (ratelor de creștere ale acestora), prin elaborarea periodică a matricei BCG;
- ✓ evaluarea concurenței, prin elaborarea de matrici BCG pentru fiecare concurent demn de luat în seama.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Analiză după poziționarea în matricea BCG

Sintetic se pot recomanda următoarele strategii și obiective:

- ✓ Dezvoltarea care să aibă ca obiectiv creșterea pierderii de piață a "dilemelor" care trebuie susținute pentru a deveni "vedete";
- ✓ Recoltarea (fructificarea, mulgerea) care să urmărească sporirea încasărilor pe termen scurt aduse de "vacile de lapte" a căror productivitate a început să scadă, dar și de unele "dileme pietre de moară",
- ✓ Lichidarea are ca scop vinderea unor "dileme" sau "pietre de moară", resursele obținute urmând să fie alocate altor activități.

În adoptarea acestor strategii, managerii trebuie să nu alunece în următoarele două greșeli majore:

- ✓ "Vacile de muls" nu trebuie nici să bibe (adică, să private de resursele care să le permită menținerea), nici să îngreșate prea tare (adică, să se reinvestească în resurse care ar putea fi investite în noi activități);
- ✓ "Dilemele" trebuie să fie sprijinite suficient, pentru a-și spori cota de piață, ori să fie abandonate.



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
BRAȘOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Matricea BCG

Avantajele modelului sunt urmatoarele:

- ✓ metoda este simplă și ușor de înțeles,
- ✓ reprezintă o bază pentru deciziile și pregătirile viitoarelor acțiuni,
- ✓ utilizând indicatori obiectivi se reduce riscul subiectivismului,
- ✓ stabilește o legătură între poziționarea strategică și performanța financiară,
- ✓ identifică produsele care au nevoie de investiții majore pentru a-și îmbunătăți poziția pe piață,
- ✓ modelul arată că succesul firmei depinde de capacitatea sa de a crea un echilibru între ceea ce este segment generator de lichidități și segment consumator de lichidități.

Limitele modelului:

- ✓ se bazează pe principiul că rentabilitatea unei companii este proporțională cu cota sa de piață
- ✓ nu ia în considerare datele mai dinamice (atractivitatea pieței, competitivitatea companiei)
- ✓ dificultatea obținerii de informații în ceea ce privește cota de piață și rata de creștere a pieței
- ✓ modelul neglijează competitorii mici care înregistrează cote de piață ridicate într-o perioadă de creștere rapidă
- ✓ matricea B.C.G. presupune că rentabilitatea depinde numai de volumul producției și partea de piață de înțeles (singurul mijloc pentru acumularea unei experiențe puternice), deci, numai de aspectul cantitativ.



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
BRAȘOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Matricea General Electric (GE) - McKinsey

Sub aspectul numărului criteriilor de performanță, modelul GE este asemănător cu modelul BCG. Deosebirea dintre ele este aceea că cele două criterii ale modelului GE sunt, fiecare în parte, rezultantele mai multor factori, fapt pentru care acest model este frecvent denumit și matricea multifactorială a portofoliului.

Cele două criterii de performanță cu care operează modelul GE sunt:

- ✓ atractivitatea pieței
- ✓ potențialul competitiv al firmei

Cele două variabile de performanță sunt absolut logice pentru interesul pentru o afacere: o firmă poate avea succes într-o afacere numai în măsura în care piața afacerii respective este atractivă, iar firma respectivă are un potențial concurențial apreciabil. Nici o afacere nu poate fi viabilă în absența vreunui din cei doi factori.

Modelul GE nu recomandă anumii factori, ci lasă descoperirea lor la latitudinea decidenților din firma care folosește acest model de analiză strategică. Factorii enumerați în continuare, deși nu sunt obligatorii pentru orice firmă, au o mare importanță în aprecierea celor două variabile ale modelului.



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REGIUNEA
BUCUREȘTI ILFOV



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA ILOV



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Factori ptr Matricea General Electric (GE) - McKinsey

atractivitatea pietei (factori externi):

- ✓ rata anuală a creșterii pietei (folosita la modelul BCG),
- ✓ mărimea pietei,
- ✓ intensitatea concurenței,
- ✓ riscul în piață;
- ✓ rata medie a profitului în ramură (industria) respectivă (la competitori),
- ✓ oportunități,
- ✓ poziția geografică;
- ✓ impactul industriei asupra mediului natural etc.

potentialul competitiv al firmei (factori interni):

- ✓ cota relativă de piață a firmei (folosita și în modelul BCG),
- ✓ creșterea cotei de piață a firmei;
- ✓ calitatea produsului,
- ✓ originalitatea produsului;
- ✓ marje de profit față de competitori,
- ✓ reputația firmei (brandul),
- ✓ competențele tehnologice,
- ✓ acces la canale de distribuție,
- ✓ puterea financiară a firmei;
- ✓ competențe de cercetare-dezvoltare și manageriale ale firmei etc.



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE ROMÂNIA
SE SCOLĂ ȘI ÎNȚĂRI. ÎMPLINIM ÎMPREună AMERICA SA.



ȘCOALA ROMÂNIA
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE ROMÂNIA
FILIALA IASI



ȘCOALA ROMÂNIA
DE AFACERI
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT
INDUSTRIE ȘI AGRICULTURĂ
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRUTOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Matricea General Electric (GE) - McKinsey

Pozi ie competitiv a (cota relativ a de pi at a – BCG)	Puternica	INVESTITII SI CREȘTERE	CREȘTERE SELECTIVA	SELECTIVITATE (rentabilizare)
	Medie	CREȘTERE SELECTIVA	SELECTIVITATE (rentabilizare)	RETRAGERE PARTIALA / TOTALA
	slaba	SELECTIVITATE (rentabilizare)	RETRAGERE PARTIALA / TOTALA	RETRAGERE PARTIALA / TOTALA
		mare	medie	scazuta
Atractivitatea pie ei (rata anual de cre tere - BCG)				

Modelul BCG este doar un caz particular (cu doar doi factori: cota de piata si rata creșterii pietei) al modelului GE.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Matricea General Electric (GE) - McKinsey

Se observă că modelul BCG este doar un caz particular (cu doar doi factori: cota de piață și rata creșterii pieței) al modelului GE.

Revenind la matricea GE, fiecare unitate strategică a firmei (tip de produs / serviciu) este analizată prin prisma factorilor care determină atractivitatea pieței, respectiv, potențialul competitiv al firmei. Fiecare factor primește:

- câte o notă, de exemplu, de la 0.5 (total neinteresant) la 3.5 (foarte interesant) în trepte de 0.5 puncte;
- câte o pondere ce reflectă importanța lui relativă.

Înmulțind nota cu ponderea, se obține valoarea factorului respectiv în aprecierea atractivității pieței sau potențialului competitiv al firmei analizate.

Exemplu:

O firmă mică este prezentă în piață cu trei tipuri de produse:

A - producția / asamblarea de CD-uri și alte echipamente IT (produse de serie);

B - reparația de CD-uri;

C - producția / asamblarea de CD-uri speciale după specificații ale clienților (nu produse de serie);

D - activități de cercetare dezvoltare – soft..

Pentru atractivitatea pieței (factorii externi) se iau în considerare factorii și ponderile din tabelul următor:





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Matricea General Electric (GE) - McKinsey

<i>Parametru</i>	<i>Pondere</i>	<i>Comentarii</i>
<i>Potențial de creștere a cotei de pia</i>	<i>1</i>	<i>Neimportant în condițiile în care firma este mică și nu este structurată pentru serii mari – creșterea va fi limitată pentru că firmele mari vor avea avantaj datorită costurilor mai mici pentru serii mari</i>
<i>Potențial la marja de profit în pia (la competitori)</i>	<i>3</i>	<i>Este foarte important dacă activitatea este profitabilă la firmele din domeniu</i>
<i>riscul de pia</i>	<i>2</i>	<i>Riscul este inevitabil în orice afacere. Riscul trebuie controlat în condițiile în care firma trebuie să continue să funcționeze chiar dacă apar probleme / disfuncționalități în pia</i>
<i>Poziția geografică</i>	<i>3</i>	<i>Am în vedere că acesta este factorul de diferențiere</i>
<i>Total la ponderi</i>	<i>9</i>	



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Matricea General Electric (GE) - McKinsey

		<i>Creșterea cotei de piață</i>	<i>Marja de profit</i>	<i>Riscul de piață</i>	<i>Poziția geografică</i>
A	<i>Asamblare produse de serie</i>	<i>Industria în declin dominată de firme mari</i>	<i>Concurență intensă activă, nu necesită knowhow deosebit</i>	<i>Mediu</i>	<i>Aprovizionare simplă, costuri mari de transport</i>
B	<i>reparații CD-uri</i>	<i>Activități în creștere în piață</i>	<i>Medie, prețurile sunt negociate</i>	<i>Risc relativ ridicat, calitate în creștere la produse noi</i>	<i>Important pentru că sunt servicii locale</i>
C	<i>asamblarea de CD-uri la comandă</i>	<i>Activități în creștere în piață</i>	<i>Marja este bună dar concurența este mare</i>	<i>Ciclu scurt de fabricație dar concurența este mare</i>	<i>Important pentru că sunt aproape servicii locale</i>
D	<i>activități R & D</i>	<i>Mediu</i>	<i>Foarte sczut (nu se reproduce ulterior)</i>	<i>Activitățile de inovație prezintă risc maxim</i>	<i>Existența forței de muncă calificată</i>

Dupa acordarea “notelor”, pentru fiecare din tipuri de produse se poate acum calcula valoarea pentru “atractivitatea pietei” aferenta fiecarui tip de activitate:





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POȘDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Matricea General Electric (GE) - McKinsey

		<i>creșterea cotei de piață</i>	<i>marja de profit</i>	<i>Riscul de piață</i>	<i>Poziția geografică</i>	<i>Factor de apreciere</i>
	<i>pondere</i>	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>9</i>
<i>A</i>	<i>Asamblare produse de serie</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>1.5</i>	$1/9 \times 1 + 3/9 \times 1 + 2/9 \times 2 + 3/9 \times 1.5 =$ <i>1.4</i>
<i>B</i>	<i>reparație CD-uri</i>	<i>2.5</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>3.5</i>	<i>2.3</i>
<i>C</i>	<i>asamblarea de CD-uri la comandă</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>2.4</i>
<i>D</i>	<i>activități R & D</i>	<i>2</i>	<i>0.5</i>	<i>0</i>	<i>3.5</i>	<i>1.6</i>

Pentru potentialul competitiv al firmei (factori interni) se iau în considerare factorii și ponderile din tabelul următor:



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Matricea General Electric (GE) - McKinsey

<i>parametru</i>	<i>pondere</i>	<i>Comentarii privind factori cheie de succes</i>
<i>Costurile</i>	<i>3</i>	<i>Abilitatea de a controla costurile și de a oferi prețuri competitive</i>
<i>Termenele</i>	<i>2</i>	<i>Abilitatea de a controla lanțul de aprovizionare și să respecte termenele de livrare</i>
<i>Calitatea</i>	<i>3</i>	<i>Abilitatea de a gestiona și oferi calitatea așteptată de clienți</i>
<i>Locația</i>	<i>2</i>	<i>Importanța apropierii de client</i>
<i>Flexibilitate</i>	<i>3</i>	<i>Flexibilitate, receptivitate la schimbare,</i>
<i>Total la ponderi</i>	<i>13</i>	

După acordarea “notelor”, pentru fiecare din tipuri de activități / produse se poate acum calcula valoarea aferentă “poziției competitive” a firmei:



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Matricea General Electric (GE) - McKinsey

		Costurile	Termenele	Calitatea	Locatia	Flexibilitate	Factor de apreciere
	<i>pondere</i>	3	2	3	2	3	13
A	<i>Asamblare produse de serie</i>	1	2	3	1	2	$3/13 \times 1 + 2/13 \times 2 + 3/13 \times 3 + 2/13 \times 1 + 3/13 \times 2 = 1.8$
B	<i>repara ie CD – uri</i>	2	3	3	3	3	2.8
C	<i>asamblarea de CD – uri la comand</i>	1	2	3	1	3	2.1
D	<i>activit i R & D</i>	2	2	2	3	2	2.1

In func ie de aceast analiz , atractivitatea pie ei poate fi: mare, medie sau sc zut , iar poten ialul competitiv al firmei poate fi, puternic, mediu sau slab. Rezult c fiecare unitate strategica a firmei poate fi amplasat într-una din cele noua cadrane ale matricii GE.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013

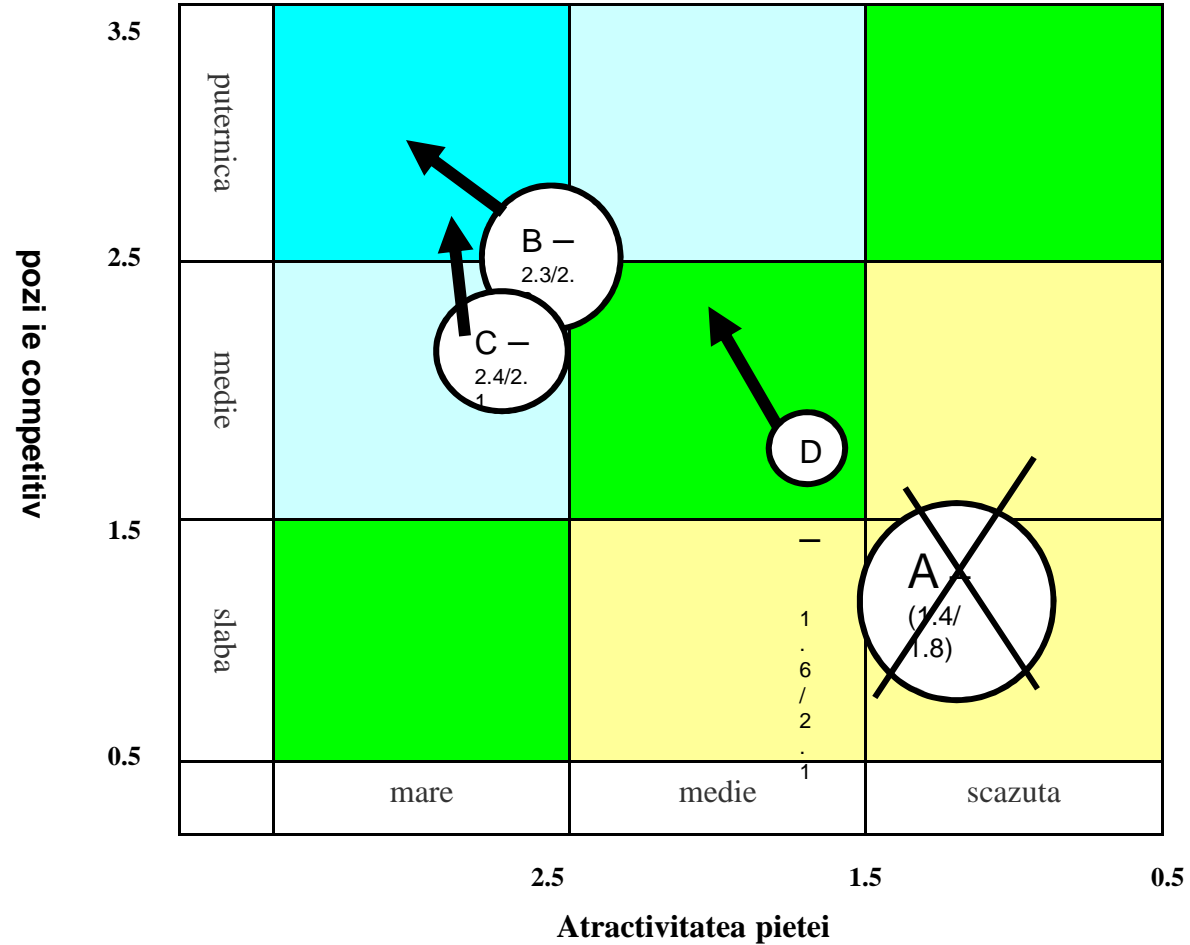


Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Matricea General Electric (GE) - McKinsey





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Matricea General Electric (GE) - McKinsey

Suprafețele cercurilor sunt direct proportionale cu veniturile obținute de firma din activitățile A, B, C și D.

*Este evident că **afacerea A**, care generează cel mai mare volum de venituri, se situează într-o zonă de “retragere parțial sau total” deci defavorabil. Activitatea de asamblare produse de serie nu este nici pe o piață prea atractivă (factor de atractivitate 1.4 față de 2 care ar fi granit al atractivității) și mai mult, firma nu are pentru această activitate un potențial competitiv situat deasupra mediei (factor de competitivitate de 1.8). În aceste condiții, este necesar:*

- *sa întreprind măsuri corective pentru creșterea factorului de competitivitate (ex: reducerea drastică a costurilor) în paralel cu renunțarea la unele produse fabricate în prezent pentru îmbunătățirea factorului de atractivitate. Aceste măsuri ar putea repositiona această activitate în zona “creștere selectivă”.*
- *Sau*
- *sa renunțe în totalitate la acest tip de activitate*

Activitățile B și C aferente reparațiilor și respectiv a producției de CD-uri pentru comenzi speciale se situează în zone cu mult mai bune:

- *B în zona de “creștere selectivă” și*
- *C în zona “selectivitate” care presupune însă acțiuni pe linia rentabilității*

Activitatea de cercetare / dezvoltare (D) deși într-o poziție ceva mai bună decât producția de serie, are factorul de atractivitate scăzut.

În consecință firma trebuie să adopte pentru următorii 3 – 5 ani, strategii de creștere selectivă pentru B, selectare pentru C, D și foarte probabil lichidare pentru A.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Matricea General Electric (GE) - McKinsey

În practic , pe lang avantajele metodei BCG, modelul GE prezint un avantaj suplimentar, de mare importan i anume acela c el permite o apreciere mai fin a interesului pentru o pia , datorit lu rii în considerare a unui numar mare de factori.

Modelul GE împiedic firma (care îl folose te în analiza strategic) s investeasc pe pie e atractive, dar pe care ea nu are o pozi ie puternic . Sau invers: modelul GE poate atrage aten ia unei firme cu o pozitie foarte puternic pe pia c pia a respectiv este în declin. Principalul dezavantaj al modelului GE este dificultatea select rii factorilor relevan i pentru evaluarea poten ialului competitiv al firmei.



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REANȚ
ȘI ȘCOLA SPECIIL MAREȘUA, JUDEUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
MUNICIPIUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT
INDUSTRIE ȘI AGRICULTURA
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Matricea ADL (Arthur D Little)

Matricea Arthur D. Little sau modelul ADL, ajută întreprinderea să-și stabilească o strategie de piață în funcție de două criterii:

- ✓ poziția concurențială a întreprinderii
- ✓ maturitatea industriei.

În funcție de acest două aspecte există 16 tipuri de strategii:

Poziția concurențială a firmei	Dominant	Menținerea poziției de lider	Menținerea poziției de lider	Menținerea poziției de lider	Menținerea poziției de lider
	Puternic	Expansiune	Expansiune	Status quo	Maximizarea rentabil pe termen scurt
	Medie	Repoziționare	Repoziționare	Repoziționare sau repliere progresivă	Lichidare
	Slab	Repoziționare sau abandon	Repoziționare sau abandon	Lichidare	Lichidare imediată
		Lansare	Crestere	Maturitate	Declin

Faza din ciclul de viață a produsului



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REGIUNEA
BUCUREȘTI ILFOV



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
REGIUNEA TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
REGIUNEA PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Matricea ADL (Arthur D Little)

Poziția concurențială a firmei poate fi considerat :

- ✓ **dominant** – atunci când firma deține aproape monopol pentru unitatea strategică analizată (produsul / serviciul analizat) – situații foarte rare;
- ✓ **puternic** - firma este capabilă să-și pună în aplicare opțiunea strategică fără ca firmele rivale / concurențele să poată influența acest lucru;
- ✓ **medie** – ramura industrială, în care apar în unitatea strategică analizată, este fragmentată, nu există nici un concurent puternic și / sau businessul în care apar în unitatea strategică analizată este de nișă (geografic sau definit de tipul de produs / serviciu);
- ✓ **slab** – firma nu poate continua pe termen lung businessul aferent unității strategice analizate pentru că are multe puncte slabe critice / este prea mic pentru a fi profitabil.



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE NEAȚ
ȘI ȘCOLA SPECIALE MĂRGAȘA, JUDEȚUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALAȚI



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Matricea ADL (Arthur D Little)

Un alt mod de tratare poate fi și stabilirea **poziției concurențiale** a firmei și în raport cu principalul concurent. Poziția concurențială depinde de factorii cheie ai succesului specifici unității strategice de activitate analizate. În principal, se pot avea în vedere:

- ✓ cota relativă de piață a firmei (folosită și în modelul BCG),
- ✓ calitatea produsului,
- ✓ originalitatea produsului;
- ✓ marje de profit față de competitori,
- ✓ competențele tehnologice,
- ✓ competente de cercetare-dezvoltare și manageriale ale firmei etc.

Faza din ciclul de viață al produsului este un indicator important dat fiind că evoluția vânzărilor și a profitului depinde de aceasta. În principal, pentru stabilirea fazei din ciclul de viață a unei unități strategice (al unui tip de produs / serviciu) se au în vedere evoluțiile pentru:

- ✓ cota de piață a afacerii;
- ✓ volumul investițiilor;
- ✓ rentabilitatea și fluxul de numerar;



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS

CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE REAȘANT
ȘI ȘCOLA SPECIILOR MĂRGALEI, FUNDUL ALBA IULIA SA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



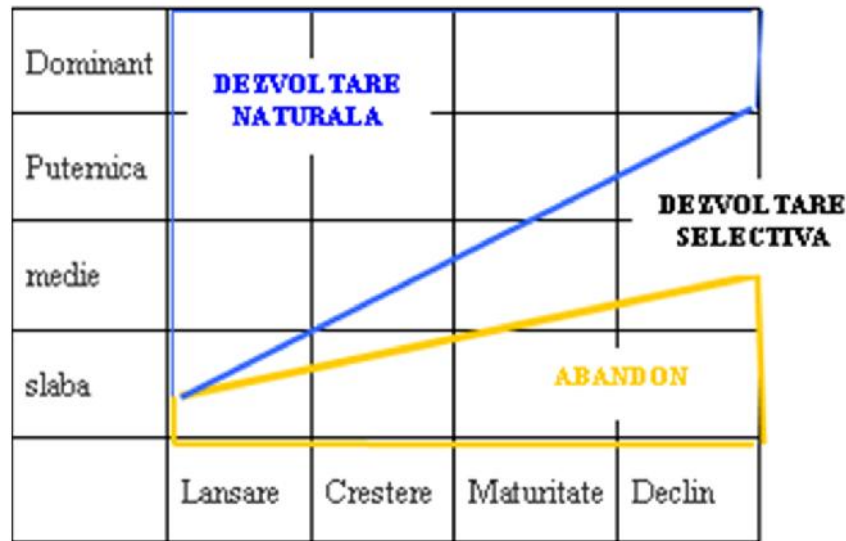
Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Revenind la tabelul prezentat anterior, cele 16 strategii pot fi grupate in trei categorii:

- ✓ dezvoltare natural ;
- ✓ dezvoltare selectiva;
- ✓ abandon



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Modelul de portofoliu Royal Dutch - Shell

Matricea Royal Dutch-Shell, folosit în special în Europa este asemănătoare matricei GE. Variabilele de performanță ale modelului Shell sunt:

- ✓ capacitatea competițională a unității de afaceri (similară cu potențialul competitiv din matricea GE) și
- ✓ perspectiva profitabilității ramurii (similară cu atractivitatea pieței din matricea GE).

perspectivele profitabilității ramurii

		neattractive	medii	attractive
capacitate competițională a unității de afaceri	mici	Lichidare / retragere	Retragere treptată	Multiplic sau abandonează
	medii	Retragere treptată	Exploatare Captivitate Creștere	“Încercare grea”
	mari	Obținere de profit	Creștere Lider	Lider





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Modelul de portofoliu Royal Ductch - Shell

Pentru fiecare poziție din matrice este “prescris ” o alternativă strategică, după cum urmează :

- ✓ lider - acestor afaceri trebuie să le fie alocate toate resursele necesare pentru realizarea poziției, exploatând totodată avantajele care însoțesc o asemenea postură ;
- ✓ creștere - este necesar menținerea unui ritm de creștere cel puțin egal cu cel al ramurii;
- ✓ obținere de profit - investiții suficiente asigurarea unei expansiuni moderate, profiturile obținute fiind dirijate spre susținerea “creșterii”;
- ✓ încercare grea - acțiuni care vizează transformarea poziției de mijloc într-una de lider;
- ✓ multiplicare sau abandonare - prin alocări de resurse suficiente, unele afaceri vor deveni “stele”, în timp ce altele vor fi abandonate;
- ✓ exploatare - obținerea a “tot ceea ce se poate” fără investiții suplimentare;
- ✓ retragere treptată - restrângerea activității și culegerea “ultimelor roade”;
- ✓ lichidare/retragere - abandonarea afacerii și trecerea în altă ramură .



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE ROMÂNIA
ȘI ȘCOLA SPECIILOR MĂRGALEA, PUNEA ALBĂ, ȘI
ȘI ȘCOLA SPECIILOR MĂRGALEA, PUNEA ALBĂ, ȘI



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE ROMÂNIA
FILIALA IASI



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA BUCUREȘTI



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Metoda PIMS (Profit, Impact of Marketing Strategy)

Modelul “Profit Impact on Marketing Strategy” (PIMS) este, de fapt, o bază de date elaborată de Institutul de Planificare Strategică din Boston, care, în anii '70, a inițiat programul denumit PIMS. Acesta a fost dezvoltat cu intenția de a furniza dovezi empirice ale strategiilor de afaceri, care duc la succes, în anumite industrii.

Programul PIMS porneste de la premisa că din analiza experienței mai multor firme aflate în ramuri diferite și condiții diferite de concurență și de piață se poate determina relația dintre strategiile și performanțele și se poate extrage un set de linii directoare pentru activitatea de analiză / identificare strategică.

Analiza PIMS arată că profitabilitatea firmei (ca variabilă dependentă) este influențată de trei seturi de factori:

- ✓ poziția competitivă a firmei - dată de cota relativă de piață și calitatea relativă a produsului;
- ✓ structura procesului de producție - exprimat de volumul de investiții și nivelul productivității;
- ✓ atractivitatea pieței, dată de cota relativă a creșterii pieței și de caracteristicile clienților.

Ansamblul acestor variabile este responsabil de 65-70% din variația profitabilității la nivelul esanționului studiat.



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALAȚI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Metoda PIMS (Profit, Impact of Marketing Strategy)

Scopul programului PIMS este acela de a folosi studiul pentru a răspunde unor întrebări strategice cum ar fi:

- Atractivitatea pieei, dat de cota relativă a creșterii pieei și de caracteristicile clienților;
- Care este rata normală a profitului, pentru un anumit tip de firmă, în condiții date de piață, poziția competitivă și strategia adoptată?
- Dacă activitatea unității studiate continuă în același ritm ca și până acum, care este cota de piață și mărimea profitului la care se poate atenta în viitor?
- Cum vor fi afectate aceste performanțe (cota de piață și profitul) de o eventuală schimbare a strategiei?
- Cum s-au comportat alte firme din aceeași ramură sau din ramuri diferite, care s-au aflat în condiții similare de mediu, dar care au avut strategii diferite?

Răspunzând la aceste întrebări, strategul poate să evalueze mult mai ușor opțiunile strategice alternative luate în considerare.



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE ROMÂNIA
ȘI ȘCOLA SPECIILOR MĂRGALEA, FUNDUL ALTEMBACH



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE ROMÂNIA
ȘI ȘCOLA SPECIILOR MĂRGALEA, FUNDUL ALTEMBACH



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Metoda PIMS (Profit, Impact of Marketing Strategy)

Principala concluzie a modelului PIMS este aceea că există o relație de dependentă între strategie și performanța firmei. Această relație se poate descrie prin următoarele constatări:

- ✓ cel mai important factor de care depinde performanța pe termen lung este calitatea produselor și serviciilor;
- ✓ între cota relativă de piață a firmei și profitabilitate există interdependență;
- ✓ volumul de investiții stimulează puternic profitabilitatea;
- ✓ multe afaceri de genul “vedetelor” sau “dilemelor” generează, de fapt un volum mare de încasări, iar multe “vaci de muls” sunt, în realitate, sterpe.
- ✓ nu pentru toate firmele, integrarea pe verticală (spre sursele de aprovizionare) este profitabilă. În cazul firmelor cu parte relativă de piață scăzută, cea mai mare rentabilitate a investiției se înregistrează atunci când integrarea pe verticală are un grad foarte scăzut. Dacă poziția ocupată pe piață depășește media, rentabilitatea maximă a firmei se atinge în condiții de integrare pe verticală foarte ridicată, fie foarte scăzută.
- ✓ cei mai mulți dintre factorii strategici care amplifică rentabilitatea firmei contribuie și la sporirea valorii pe termen lung a firmei



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Metoda PIMS (Profit, Impact of Marketing Strategy)

În practică, modelul PIMS ajută managerii să răspundă la următoarele întrebări în legătură cu o strategie aleasă:

- Înțelegând experiența unor firme aflate în structuri și poziții competiționale similare, are sau nu sens să continue cu această strategie?
- Au resurse suficiente pentru a atinge poziția competitivă și profitabilitatea pe care și le-au propus?
- Obiectivele firmei sunt destul de realiste?
- Ce tip de model concurențial și structură competitivă vor apărea în viitor dacă adoptă această strategie?

Principalul dezavantaj al modelului PIMS este acela că nimic nu îți poate asigura că folosind experiența bună a altor firme care au avut succes, istoria se va repeta.

În plus, se poate argumenta că o bază de date care operează cu informațiile culese în perioada 1970 - 1983 este depășită. Baza de date conține elemente de la companii mari, doar firmele mari au fost dispuse să plătească taxa de consultanță, pentru ca ulterior să aibă acces la studiu.



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
IASI



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013

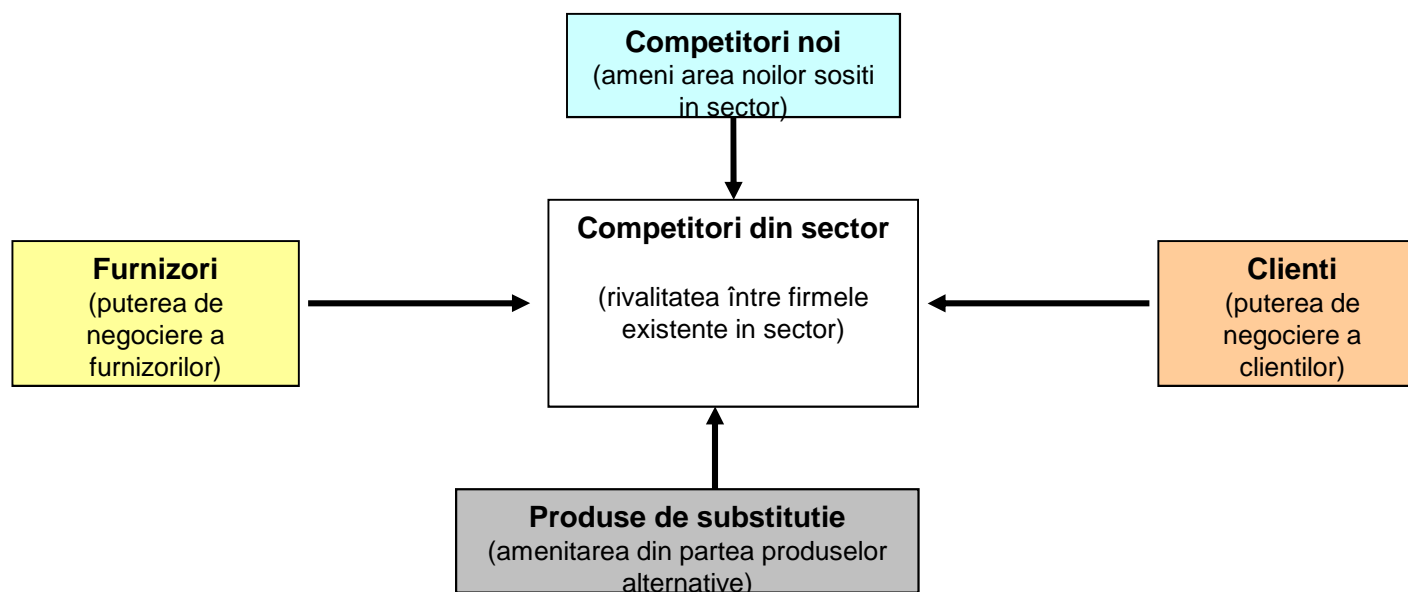


ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Metoda Porter

Modelul Porter de la Harvard introduce conceptul de sector industrial - performanța unei firme este influențată de caracteristicile grupului strategic din care face parte și de locul său în acest grup.

În cadrul unui sector există cinci mari forțe care guvernează concurența și al căror joc influențează profitul potențial al acestuia:





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Metoda Porter

EX: sectorul industrial al producătorilor de cutii metalice de conserve.

Furnizorii de oel î i pot vinde produsele c tre multe alte ramuri i în consecin , produc torii de cutii de conserve nu au un cuvânt greu de spus pe pia .

Clientii, câ iva mari producatori de alimente, îsi pot exercita puterea pentru reducerea pre urilor “asmu înd” un concurent împotriva altuia. Produc torii de alimente ar putea s ameni e c substituie cutiile de metal cu cele din plastic. In consecin , competi ia cre te pe m sura reducerii cererii de cutii metalice.

*O productie de cutii de conserve eficient poate fi realizat cu costuri mici, pentru volume relativ mici. Tehnologia de fabrica ie a cutiilor de conserve este disponibil , poate fi achizi ionat la pre uri rezonabile, deci barierele de intrare sunt joase. Aceasta este o invita ie pentru **noi competitori**, daca rata profitului se situeaza la nivel ridicat. Mai mult, produc torii de alimente î i pot cump ra echipamentele i î i pot produce singuri cutiile.*

*Pentru c aceste prime patru for e nasc o concurenta acerb , cea de-a cincea for – **rivalitatea dintre firmela existente** – se afla la aceeasi intensitate.*



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REGIUNALĂ
PENTRU REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
REGIUNALĂ PENTRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
FILIALA TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
FILIALA PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Metoda Porter

Competitori noi – bariere de intrare

- cu cât economia de scară este mai mare, cu atât barierele de intrare sunt mai ridicate;
- competiția cu marci cunoscute este foarte grea;
- necesitatea mobilizării unui capital mare poate face p truderea pe piață foarte dificilă ;
- este accesul la canale de distribuție dificil sau reglementat legal ?
- de în companiile existente alte avantaje: patente, licențe, know-how, acces preferențial la materii prime, energie, subvenții, etc ?
- o ramură industrială reglementată de stat poate limita, prin impunerea de licențe, accesul pe piața (ex: comunicații, transmisii prin cablu);
- accesul la canalele de distribuție este ușor ?

Furnizori – gradul de control

- existența unui număr redus de furnizori face ca aceștia să aibă “un cuvânt greu de spus”
- lipsa produselor de substituire te puterea furnizorilor;
- furnizorii care deservește mai mulți clienți, sectoare industriale în care utilizează mai multe canale de distribuție au o putere mai mare;
- produsul furnizorului este indispensabil firmei d-voastră;
- costurile asociate schimbării furnizorilor vor genera cheltuieli mari;
- furnizorii pot opta pentru integrarea pe verticală vânzând clienții firmei d-voastră



CAMERA DE COMERȚI
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚI
ȘI INDUSTRIE ROMÂNIA
ȘI ȘCOLA SPECIALE MĂRGAIA, JUDEȚUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNIA
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERȚI
ȘI INDUSTRIE ROMÂNIA
ȘI ȘCOLA SPECIALE MĂRGAIA, JUDEȚUL IAȘI



CAMERA DE COMERȚI
ȘI INDUSTRIE ROMÂNIA
ȘI ȘCOLA SPECIALE MĂRGAIA, JUDEȚUL BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚI
ȘI INDUSTRIE ROMÂNIA
ȘI ȘCOLA SPECIALE MĂRGAIA, JUDEȚUL TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚI
ȘI INDUSTRIE ROMÂNIA
ȘI ȘCOLA SPECIALE MĂRGAIA, JUDEȚUL PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Metoda Porter

Produse de substituție

- un produs substituit devine potențial amenințător dacă poate influența semnificativ raportul preț / performanță
- ușurința clienților de a accepta înlocuirea;

Putere de negociere a cumpărătorilor

- atunci când cumpărătorii achiziționează în cantități mari aceștia vor solicita prețuri mai mici (lanurile mari de magazine plătesc mai puțin decât magazinele mici);
- cumpărătorii vor negocia mai acerb dacă ponderea costurilor la furnizor reprezintă un procent mai mare din preț;
- produsele nediferențiate crește concurența între furnizori;
- cu cât produsul afectează mai puțin performanța cumpărătorului, cu atât va fi cumpărătorul mai "sensibil" la preț;
- cu cât cumpărătorul dispune de informații, cu atât îl negociază mai bine;
- dacă cumpărătorul își poate produce singur produsul, acesta va negocia mai puternic.
- Cât cost pentru cumpărător să-și schimbe furnizorul?





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Metoda Porter

Competitori existenți – determinanți ai rivalității

- care este structura concurenței? (număr competitori, forța competitorilor, etc)
- gradul de dezvoltare al sectorului – ritmul redus conduce la concentrare;
- diferențierea produselor și recunoașterea în piața a brandului;
- diversitatea competitorilor îngreunează anticiparea schimbărilor ce pot avea loc
- capacitățile mari de producție pot determina fluctuații majore la prețuri (supracapacitatea temporară poate genera scăderea prețurilor);
- bariere la intrare din afaceri legate de valorificarea dificilă a activelor specializate, contractelor comerciale, a contractelor de muncă, costurile schimbării activității, etc



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE IAȘI
ȘI ȘCOLA SPECIILOR MĂRGALEI, FUNDUL ALMĂRAȘI



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALAȚI



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE IAȘI
FUNDUL ALMĂRAȘI



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
FILIALA TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
FILIALA PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Metoda Porter

Porter a evidențiat faptul că, în ciuda diversității practic nelimitate a afacerilor desfășurate, pot fi identificate, totuși, abordări strategice comune care conduc la existența a trei tipuri de strategii aplicate la nivelul unităților de afaceri:

- ✓ **strategia liderului prin costuri**, realizată prin obținerea unor costuri scăzute, sub cele ale concurenței;
- ✓ **strategia de diferențiere** pe baza obținerii unui avantaj competitiv care permite practicarea unor politici de preț ridicat datorită unicității produsului, percepută ca atare de consumatori;
- ✓ **strategia de concentrare (focalizare)** asupra unui segment de consumatori, concentrare care se poate realiza, fie prin reducerea costurilor sub cele ale concurenței, fie prin diferențierea produselor.



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE REAȘNT
ȘI ȘCOLA SPECIALE MAREȘUA, JUDEȚUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALAȚI



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TIMIȘOARA



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL PENTRU POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Metoda Porter

Avantaj strategic

Calități unice în
percepția clientului

Poziționare prin
costuri reduse

Inte strategice

Industria în
ansamblu

Diferențiere

Lider în domeniul
costurilor

Un segment
particular

Concentrare
asupra diferențierii asupra costurilor



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Analiza SWOT



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



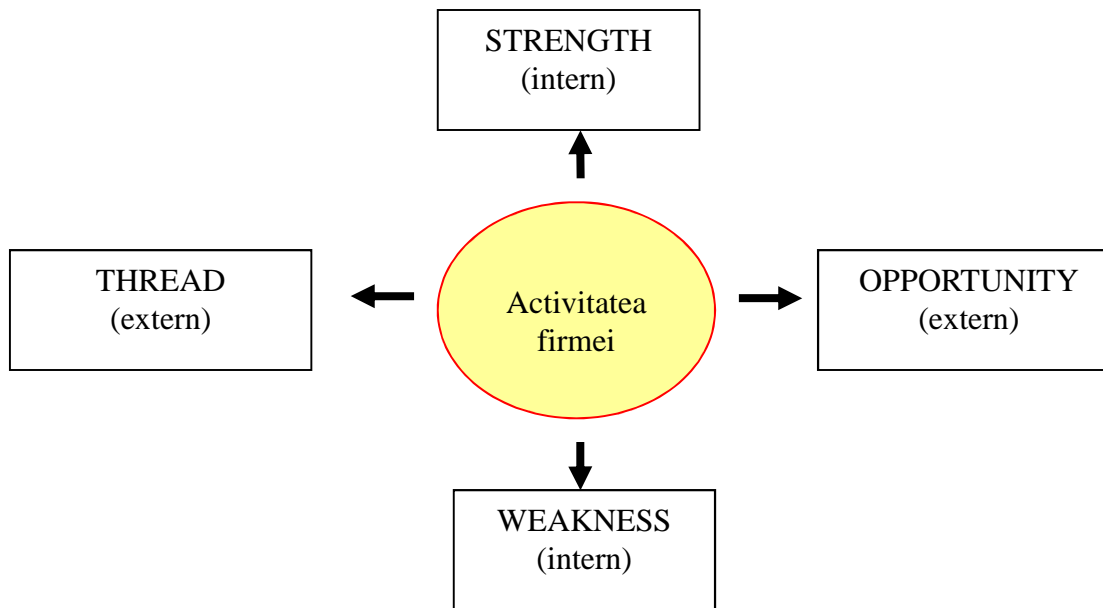
Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Analiza SWOT

Alegerea unei strategii trebuie să se fundamenteze pe o analiză a firmei și a mediului de afaceri al organizației. Pentru o astfel de analiză se folosește modelul SWOT. Denumirea lui este acronimul următoarelor cuvinte din limba engleză: Strengths (forțe), Weaknesses (slăbiciuni), Opportunities (oportunități), și Threats (amenințări).



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Grafica analizei SWOT

<p>Puncte tari</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>Puncte slabe</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Oportunitati</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>Pericole</p> <p>.....</p> <p>.....</p>



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE REGIUNEA
BUCUREȘTI



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
ROMÂNIA



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
ROMÂNIA
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
ROMÂNIA
FILIALA TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
ROMÂNIA
FILIALA PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Analiza SWOT

Puncte tari semnifica acele calități care-i confera firmei forță în comparație cu concurența. Punctele forte ale organizației definesc valorile pozitive care pot constitui surse pentru succesul organizației în atingerea obiectivului managerial.

Puncte slabe sunt elemente negative care generează dezavantaje ale afacerii în comparație cu celelalte firme din mediul extern competițional. Punctele slabe se identifica în urma analizei interne a activității firmei având înșă ca termeni de comparație organizațiile cu activitate similară din mediul concurențial. Punctele slabe sunt elemente ce poate împiedica atingerea obiectivelor manageriale ale organizației

Oportunități sunt elemente venite din mediul extern pentru care firma va dezvolta eventuale strategii. Oportunitățile există pentru orice firmă înșă trebuie identificate și analizate astfel încât să fie selectate cele care răspund cel mai bine nevoilor de creștere ale acesteia luând în același timp în considerare și riscurile asociate.

Pericolele semnifica potențiale amenințări/ riscuri ce provin din mediul extern competițional. Pot veni ca urmare a influențelor generale ale mediului extern dar și ca urmare a acțiunilor firmelor concurente. Aceasta pentru că ceea ce pentru o organizație este o oportunitate pentru alta poate deveni un risc.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Analiza SWOT

List posibile puncte tari

- ✓ resursele financiare sunt suficiente;
- ✓ exist o competen distinct a firmei;
- ✓ firma are bune calit i de competitor;
- ✓ bun apreciere din partea consumatorilor;
- ✓ lider de pia recunoscut;
- ✓ strategii bine gândite pe domeniile func ionale;
- ✓ firma beneficiaz de avantajele economiilor de scar ;
- ✓ firma este proprietar de tehnologie;
- ✓ avantaje absolute de cost;
- ✓ avantaje competi ionale;
- ✓ abilit i de inovare a produselor;
- ✓ calitatea managementului firmei este confirmat ;
- ✓ firma are o pozi ie avansat pe curba experien ei;

Lista posibile puncte slabe

- ✓ direc ia strategic este neclar
- ✓ pozi ie competi ional a firmei este deteriorat sau instabil
- ✓ principalele active fixe sunt demodate
- ✓ profitabilitatea firmei este sub media ramurii
- ✓ lipsa anumitor priceperi cheie sau competen e
- ✓ sl biciuni ale activit ilor de cercetare
- ✓ o specializare prea îngust a liniei produsului
- ✓ incapacitate de a- i finan a schimb rile
- ✓ intrarea unor noi competitori în ramur
- ✓ cre terea concuren ei din partea produselor înlocuitoare
- ✓ lipsa imaginii pie ei



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
ALBA IULIA



ȘCOALA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TIMISOARA



ȘCOALA ROMANA
DE AFACERI
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT
ȘI INDUSTRIE
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Analiza SWOT

Lista posibile oportunități

- ✓ servirea unui grup suplimentar de clienți;
- ✓ creșterea rapidă a pieței;
- ✓ intrarea pe o nouă piață sau segment de piață;
- ✓ diversificare în domeniul produselor înrudite;
- ✓ satisfacerea unei game mai largi de necesități ale clienților;
- ✓ fabricarea unor produse complementare (neasemenătoare cu profilul principal de activitate);
- ✓ integrare verticală;
- ✓ achiziționarea firmelor rivale;

Lista pentru pericole:

- ✓ creșterea înțepentă a pieței;
- ✓ politici guvernamentale defavorabile;
- ✓ presiune competițională crescătoare;
- ✓ vulnerabilitate la recesiune și la succesiunea ciclurilor economice;
- ✓ putere de negociere crescătoare a clienților și a furnizorilor;
- ✓ schimbarea nevoilor și gusturilor cumpărătorilor;
- ✓ schimbări demografice nefavorabile;
- ✓ alte pericole potențiale



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE REGIUNALĂ
A SCAR. SUDIC. BUCUREȘTI, JUDEȚUL ILFOV



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
REGIUNALĂ BUCUREȘTI



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
REGIUNALĂ TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ
ȘI INDUSTRIE
REGIUNALĂ PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Exemplu de analiză SWOT

<p>Puncte tari</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ingineria care permite participarea la programe de tehnica înaltă și realizarea acestora în termen scurt ✓ calitatea forței de muncă, ✓ costul scăzut cu manopera ✓ un management performant ✓ expertiza în procese tehnologice moderne portofoliul de clienți (firme de renume internațional, RAAL nu este furnizor “captiv” ptr un domeniu de aplicații / firmă) ✓ capacitate de suplimentare rapidă a producției 	<p>Puncte slabe</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ insuficiența capitalului de rulaj pentru o aprovizionare corespunzătoare cu materii prime; ✓ forța financiară redusă care nu permite realizarea investițiilor necesare pentru fructificarea oportunităților. ✓ probleme de respectare a termenelor de livrare la clienți;
<p>Oportunități</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ reorientarea companiilor mari din USA și Europa către furnizori din țări de “low cost”; ✓ pe durata crizei firmele mari solicită termene de livrare scurte ptr că nu își pot permite să lucreze pe stoc și își stabilesc nivelul producției cu numai o lună, două în avans. ✓ standardele noi privind mediu care reclamează remotorizări pentru toate categoriile de aplicații; 	<p>Pericole</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ prelungirea pentru un interval prea lung a crizei actuale; ✓ migrarea forței de muncă către țări dezvoltate – fenomenul s-a redus în ultimul timp ca efect al crizei mondiale; ✓ întârzierea de a acționa acum când sunt condiții favorabile de pătrundere pe noi piețe de desfacere



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Tehnica de benchmarking



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL PENTRU POS DRU
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Benchmarking

Benchmarkingul reprezintă un proces continuu de măsurare a produselor, serviciilor și a practicilor unei companii cu cei mai puternici concurenți sau cu companiile care sunt considerate ca fiind liderii într-un anumit domeniu.

Pentru o companie, tehnica de benchmarking constă în:

- Analizarea minuțioasă a proceselor proprii
- Compararea proceselor, practicilor și rezultatelor cu companii diferite, adică cu cei mai buni din interiorul și exteriorul domeniului de activitate
- Realizarea demersurilor în scopul de a egala sau de a-i depăși pe cei mai buni

Procesul de evaluare comparativă presupune parcurgerea următorilor pași:

- definirea domeniului de aplicare;
- alegerea referințelor;
- definirea metodelor de măsurare, a indicatorilor, a unităților de măsură și metoda de culegere a datelor;
- colectarea datelor;
- analiza diferențelor;
- prezentarea și comentarea rezultatelor și a domeniilor ce trebuie îmbunătățite;
- plan de acțiuni pentru corecții;
- monitorizarea acțiunilor corective



ȘCOALA ROMÂNĂ
DE AFACERI
FILIALA GALATI

