



Tema 3. Analiza strategică a mediului întreprinderii

Lector superior, Lilia Taranenco



1

**METODELE DE ANALIZĂ A MEDIULUI
ÎNTRERINDERII**

2

ANALIZA CONCURENȚIALĂ

CUVINTE CHEIE:

- ❖ Mediul intern al întreprinderii,
- ❖ Mediul extern al întreprinderii,
- ❖ Micromediul
- ❖ Macromediul
- ❖ Analiza SWOT
- ❖ Modelul celor 5 forțe după Porter
- ❖ Etc.

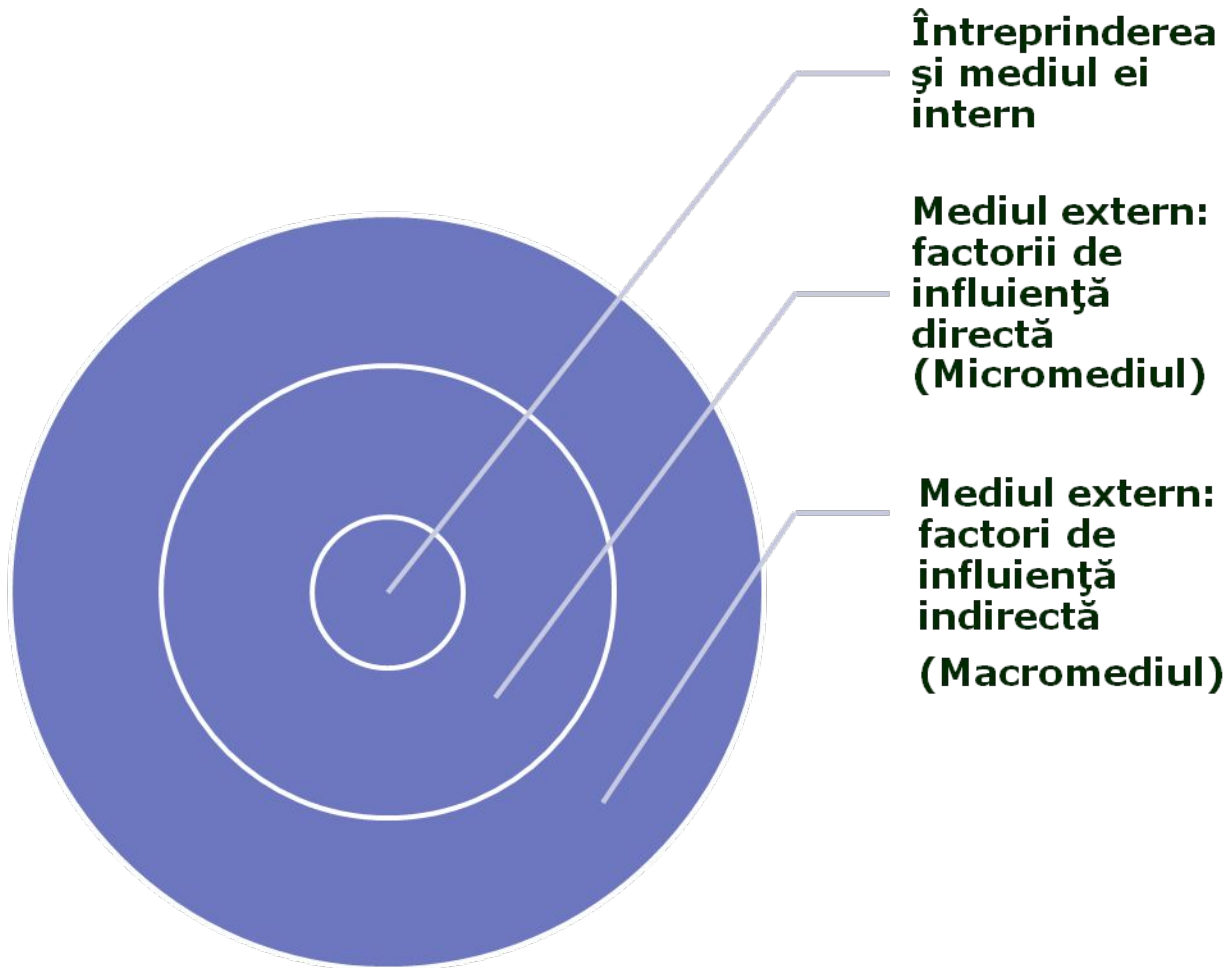
1. METODELE DE ANALIZĂ A MEDIULUI ÎNTRINDERII



LOGO

Pentru o întreprindere reprezintă un avantaj deosebit un nivel ridicat de informații precum și cunoașterea permanentă a stării și evoluției mediului exterior și interior.

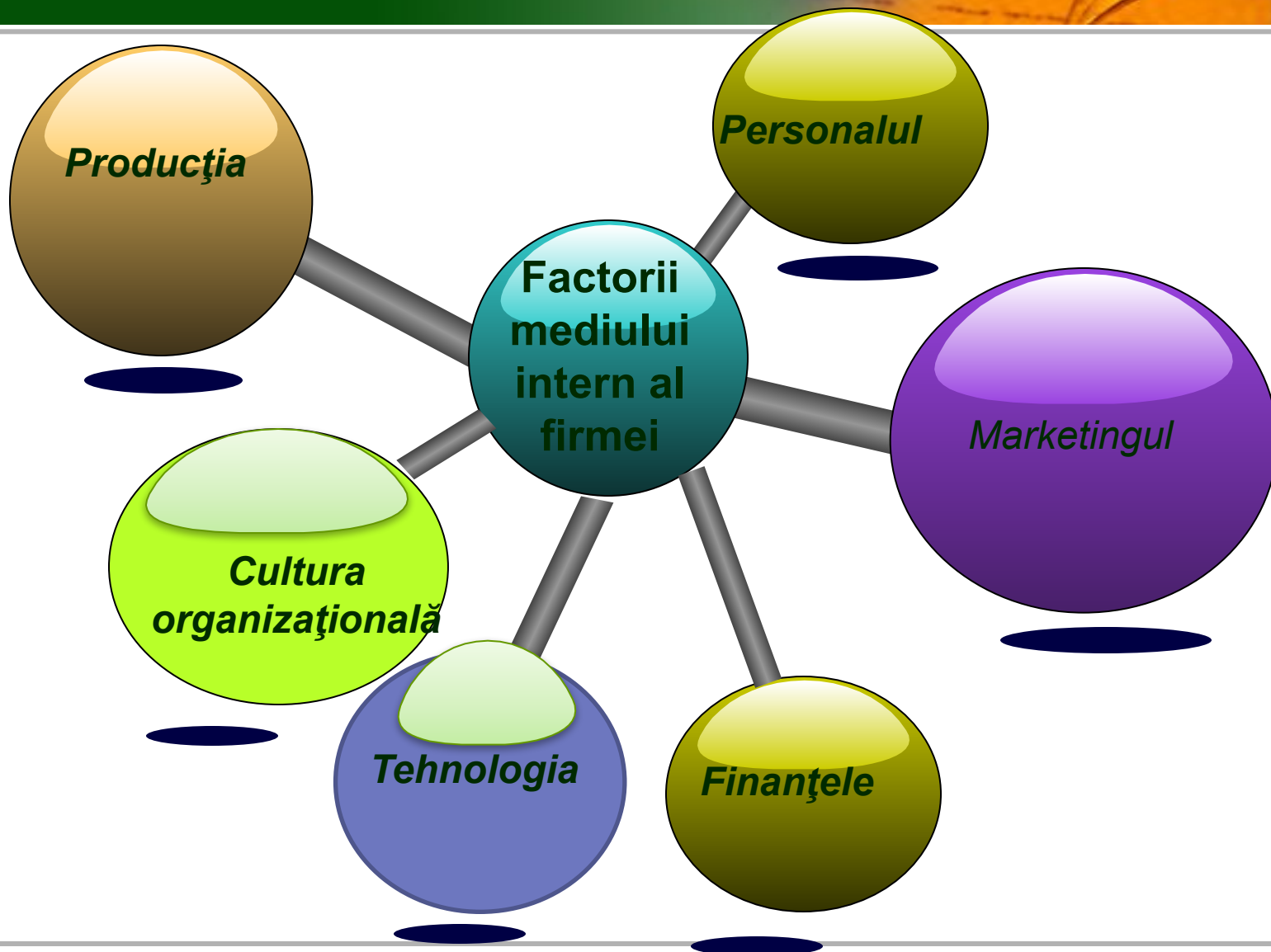
Mediul întreprinderii include mediul intern și mediul extern care la rândul lui include factori de acțiune directă și factori de acțiune indirectă.



Mediul intern al întreprinderii cuprinde elementele care se găsesc în interiorul activității și care reprezintă diferite domenii funcționale cum ar fi:

MEDIUL INTERN AL ÎNTRERPRINDERII

LOGO



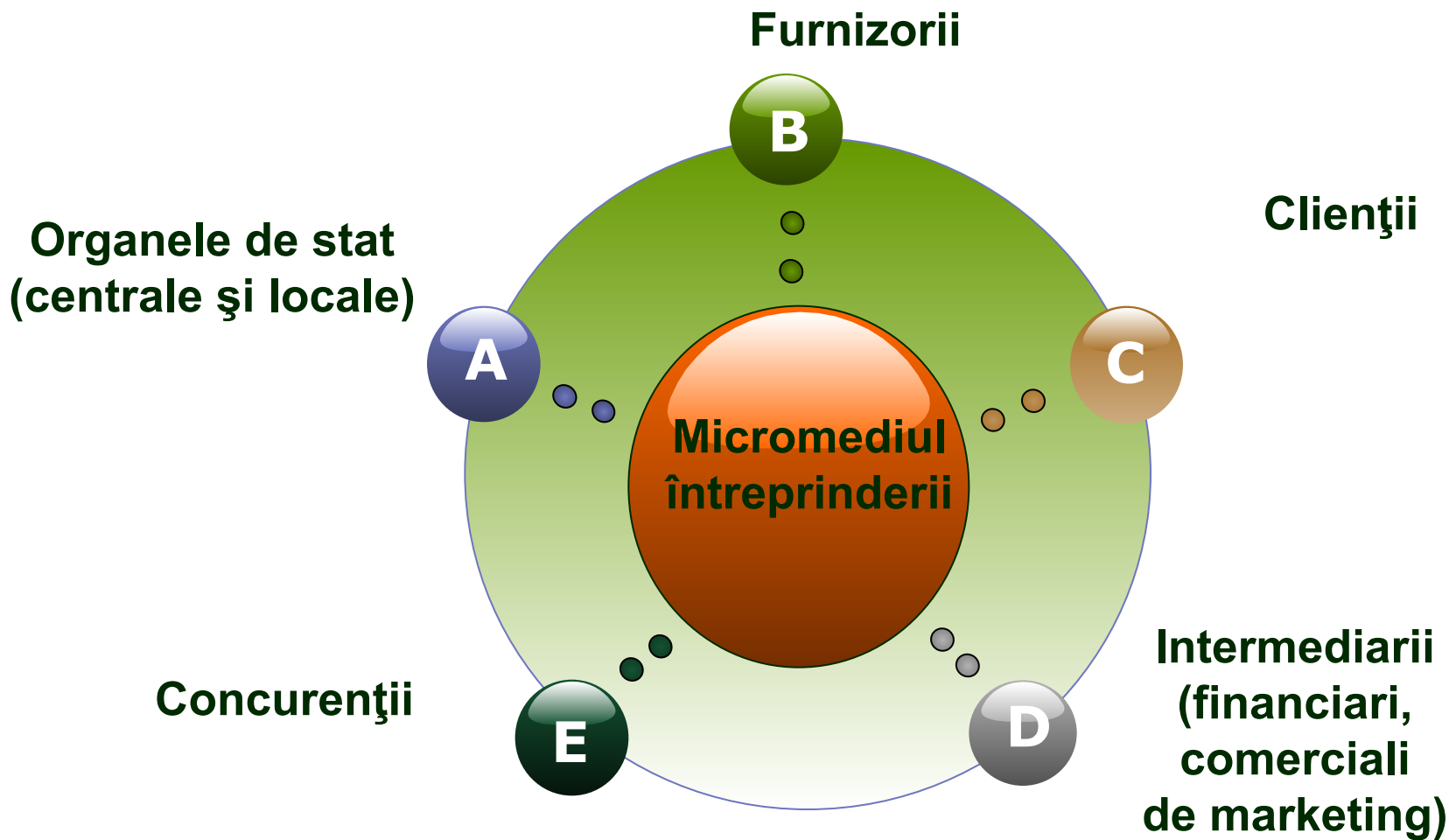
Mediul extern al întreprinderii reprezintă ansamblul factorilor externi care au o influență directă și (sau) indirectă asupra activității firmei.

Factorii care au o **influență directă** asupra activității întreprinderii formează **micromediul** întreprinderii.

Factorii cu o **influență indirectă** asupra activității întreprinderii formează **macromediul** întreprinderii.

FACTORI DE INFLUENȚĂ DIRECTĂ

LOGO



FACTORI DE INFLUENȚĂ INDIRECTĂ

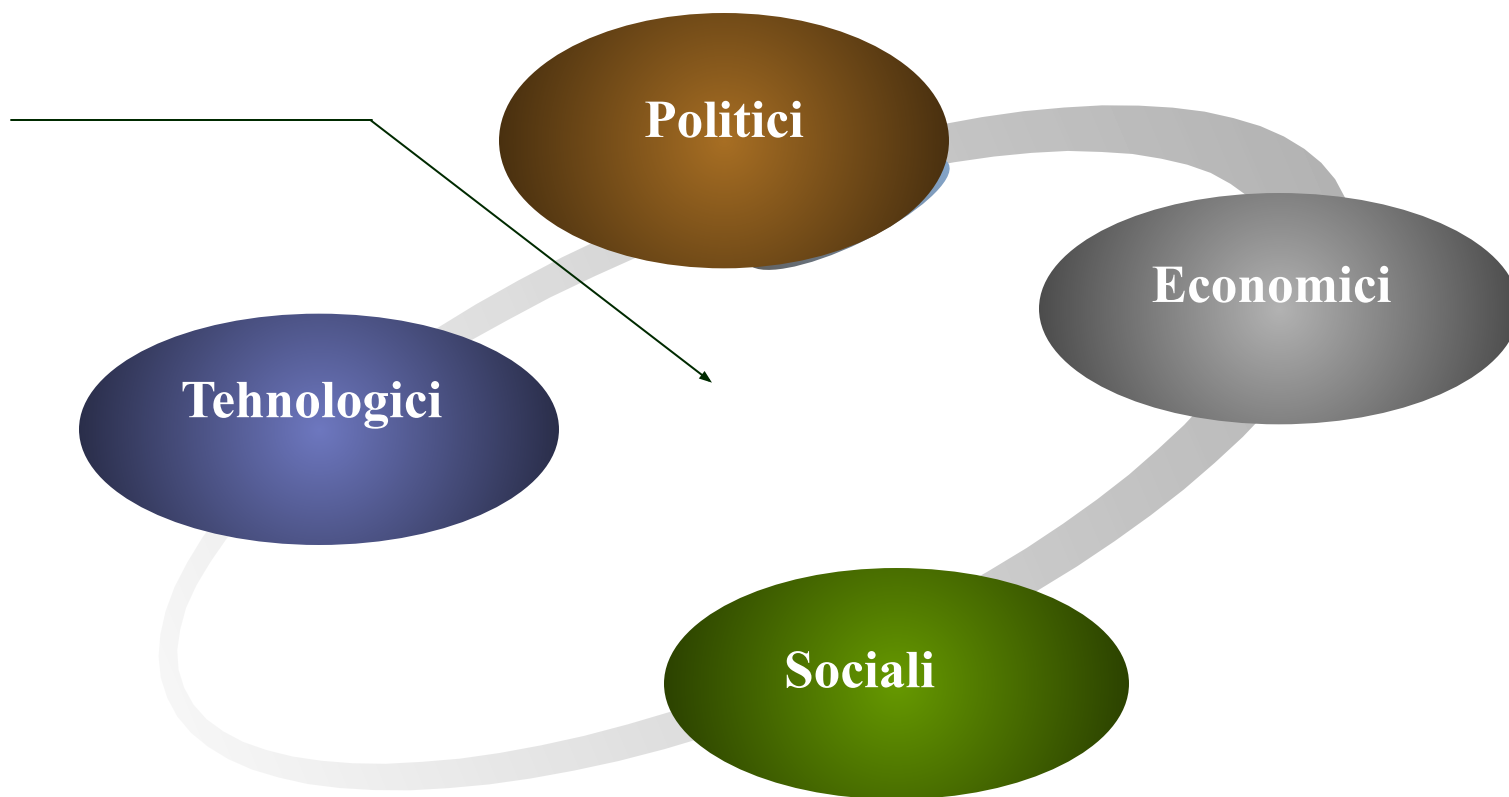
LOGO

Factorii de o **influență indirectă** sunt acei factori care au o influență generală asupra activității firmei. Acești factori formează macromediul firmei și sunt divizați în 4 grupe:

FACTORI DE INFLUENȚĂ INDIRECTĂ

LOGO

Factorii PEST



METODELE DIAGNOSTICULUI STRATEGIC AL ÎNTRERINDERII

Informațiile obținute din analiza factorilor mediului intern și extern al întreprinderii vor fi utilizate în managementul operațional și uneori în managementul pe termen mediu.

În condițiile în care firma dorește să realizeze o sinteză atât a diagnosticului intern cât și al diagnosticului extern se utilizează **metoda SWOT** care permite evidențierea forțelor, slăbiciunilor pe care le oferă mediul intern și oportunităților și constrângerilor pe care le oferă mediul exterior.

Denumirea este dată de cuvintele engleze *strengths* – forțe, puteri; *weaknesses* – slăbiciuni, *opportunities* – ocazii și *threats* – amenințări.

Conform modelului SWOT, **mediul intern** este caracterizat prin: *Strengths* – forțe, puteri; sunt competențele organizației care îi oferă acesteia un avantaj concurențial pe piața pe care activează. În cazul unui diagnostic funcțional ele se mai definesc și ca “puncte forte” și constituie elementele fundamentale și susținere a viitoarelor politici. Ex. Tehnologie modernă, personal calificat, calitate înaltă a produselor, serviciilor, lider pe piață în domeniul costurilor, etc.

- *Weaknesses* – slăbiciuni; caracteristicile care, din păcate prin perspectiva lor crează un dezavantaj concurențial pentru întreprindere, “punctele slabe” din diagnosticul funcțional. Ex. Lipsa unei bune strategii, utilaj învechit, calitate joasă a produselor, etc.

Similar, **mediul exterior** este caracterizat prin:

- *Opportunities* – ocazii, situații favorabile; activități sau elemente specifice mediului extern care pot crea avantaje semnificative întreprinderii printr-o situație favorabilă strategiei, bineînțeles, în condițiile respectării unui anumit curs de desfășurare a acestora. Ex. Îmbunătățirea legislației fiscale, apariția noilor canale de distribuție, reducerea inflației, reducerea barierelor comerciale, etc.

- *Threats* – amenințările; elemente sau combinația elementelor externe care pot dăuna firmei, pot provoca pagube și prejudicii, în condițiile desfășurării unor previzionate evenimente nefavorabile, politici strategice promovate de întreprindere. Ex. Apariția noilor concurenți, creșterea ratei inflației, legislație aspră, apariția crizei, reducerea indicilor demografici, etc.

MATRICEA SWOT

LOGO

Se construiește o **matrice SWOT** pe orizontală cu vectorii factorilor externi și pe verticală cu vectorii factorilor interni, care permite evidențierea combinațiilor posibile de oportunități și constrângeri, pe care le oferă mediul exterior, cu forțele și slăbiciunile organizației constatate în mediul interior al întreprinderii.

MATRICEA SWOT

LOGO

	S Lista forțe: - - -	W Lista slăbiciuni: - - -
O Listă oportunități: - - - -	STRATEGII SO tip max – max <i>PROFITARE DE OPORTUNITĂȚI</i>	STRATEGII WO tip min – max <i>DEPĂȘIREA SLĂBICIUNILOR</i>
T Listă amenințări: - - -	STRATEGII ST tip max – min <i>EVITARE AMENINȚĂRI</i>	STRATEGII WT tip min – min <i>MINIMIZARE SLĂBICIUNI ȘI AMENINȚĂRI</i>

MATRICEA SWOT

LOGO

În cadranul **SO** deciziile se iau în condițiile când oportunitățile mediului și forțele întreprinderii sunt reale, ambele la nivel ridicat. Strategia adoptată are șanse mari de succes, preferându-se strategii de creștere sau de dezvoltare.

În cadranul **WO** există oportunități externe dar mediul intern este slab. Trebuie profitat de oportunitățile oferite de mediul extern care se dovedește a fi favorabil politicii promovate, dar trebuie găsite strategiile care să conducă la depășirea slăbiciunilor interne de natură economică, tehnică, tehnologică, culturală sau comercială.

MATRICEA SWOT

LOGO

În cadranul **ST** întreprinderea este puternică dar mediul extern este nefavorabil. Organizația trebuie să creeze bariere împotriva amenințărilor (noutăți în tehnică și tehnologie, apariția de noi concurenți) și să-și reorienteze obiectivele și strategiile în funcție de elementele perturbatorii identificate în mediul extern.

În cadranul **WT**, întreprinderea este slabă iar mediul inoportun. Se impun strategii de renunțare la domeniul de activitate strategică neperformant. Obiectivul este îndreptat înspre a reduce cât mai mult consecințele negative ale situației total defavorabile.

2. ANALIZA CONCURRENTIALĂ

Este imposibil de elaborat o strategie eficientă fără cunoașterea elementelor specifice a sectorului concurențial. După ce este determinată atractivitatea pieței, următoarea etapă în elaborarea strategiei este analiza situației concurențiale în fiecare departament al întreprinderii. Analiza punctelor forte și slabe ale întreprinderii în comparație cu concurenții direcți poate crea competitivitate firmei.

Un instrument al analizei situației concurențiale este **modelul celor cinci forțe al intensității concurențiale** elaborat de M. Porter.

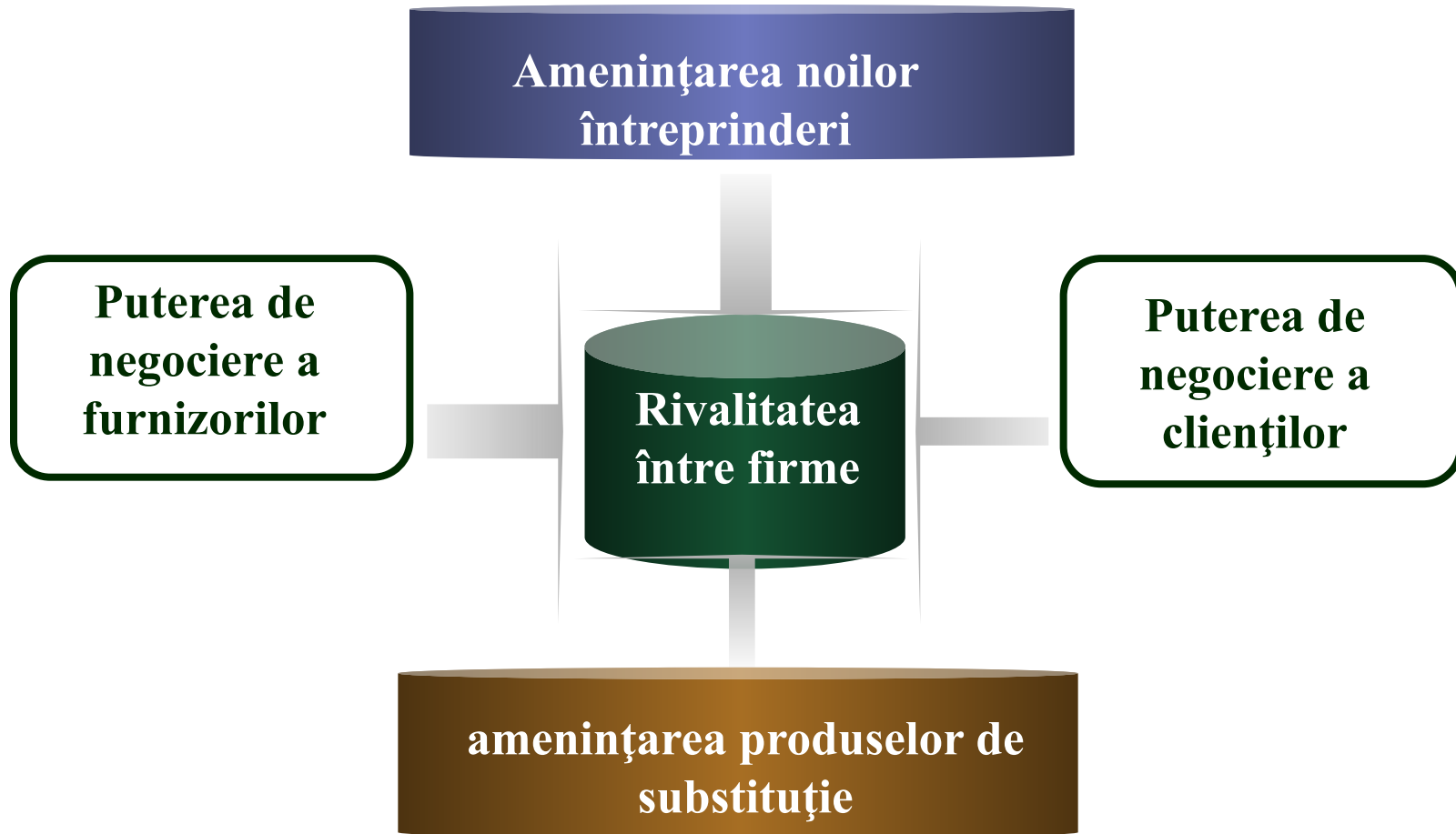
Intensitatea concurențială

În modelul lui Porter sunt evidențiate cinci factori:

- puterea de negociere a furnizorilor;
- puterea de negociere a clienților;
- amenințarea noilor întreprinderi;
- amenințarea produselor de substituție;
- rivalitatea între firme (intensitatea concurențială)

Modelul celor cinci forțe ale lui Porter

LOGO



Modelul celor cinci forțe ale lui Porter

LOGO

Puterea de negociere a furnizorilor: în sectorul industrial furnizorii pot exercita presiuni asupra clienților dictându-le o serie de condiții avantajoase lor și dezavantajoase pentru utilizator cu privire la condiții de preț, de calitate, termene.

Puterea de negociere a furnizorilor poate induce o mare intensitate concurențială în sectorul industrial dacă:

- nu există un produs care să înlocuiască achiziția obligatorie de la furnizorul respectiv;
- produsul furnizorului este esențial pentru client;
- puterea publică protejează furnizorii prin impunerea unor condiții de execuție, livrare și distribuire.

Modelul celor cinci forțe ale lui Porter

LOGO

Puterea de negociere a clienților: clienții întreprinderilor din sectorul industrial se găsesc într-o poziție privilegiată, care îi autorizează să solicite și să impună o serie de schimbări dorite.

Puterea de negociere a clienților devinde o forță concurențială de temut în condițiile în care:

- profitul scăzut pe care-l are clientul, îl determină să renunțe la afacere;
- clientul dispune de informații cu privire la oferta din sector și aceasta îl îndreptățește să renegocieze condițiile de achiziție;
- puterea publică protejează clienții, impunând anumite condiții cantitative, calitative și de preț.

Modelul celor cinci forțe ale lui Porter

LOGO

Amenințarea noilor întreprinderi sau noilor veniți.
Noii veniți sunt întreprinderile care doresc să-și dezvolte o afacere în sectorul industrial deja consacrat, cu concurenți cunoscuți și care pot să treacă obstacolele de intrare.

Obstacolele de intrare pentru noile întreprinderi pot fi:

Amenințarea noilor întreprinderi sau noilor venituri.

Obstacolele de intrare pentru noile întreprinderi pot fi:

1

produsul se realizează în cantități de serie mare sau masă, pentru că în aceste condiții costurile unitare sunt reduse ca rezultat al specializării și optimizării activităților productive

2

experiența acumulată este semnificativă și constituie un avantaj de cost

3

accesul în circuitul de distribuție este dificil, iar întreprinderile existente fac eforturi de a limita accesul la canalele de distribuție

4

puterea publică susține și protejează întreprinderile din sector prin restricții publice de intrare

5

întreprinderile existente posedă brevete, exclusivități, subvenții,

Modelul celor cinci forțe ale lui Porter

LOGO

Amenințarea produselor de substituție. Produsele noi dintr-un sector industrial cu mare căutare și cu o valoare adăugată ridicată, fac obiectul unor cercetări asupra posibilităților de înlocuire cu produse cu caracteristici mai slabe, dar cu prețuri foarte scăzute, pentru a satisface cererile pieței.

Amenințarea produselor de substituție

LOGO

Funcțiunile produselor pot fi satisfăcute la fel de bine și de alte bunuri la care raportul calitate / preț este mai avantajos



Nivelul de preț și profit al produselor din sector este ridicat

Produsele de substituție sunt consecința unor tehnologii noi care își identifică aplicațiile