Tema 3.
Analiza strategică a mediului întreprinderii

Lector superior, Lilia Taranenco

1 METODELE DE ANALIZĂ A MEDIULUI ÎNTREPRINDERII

2 ANALIZA CONCURENŢIALĂ

CUVINTE CHEIE:

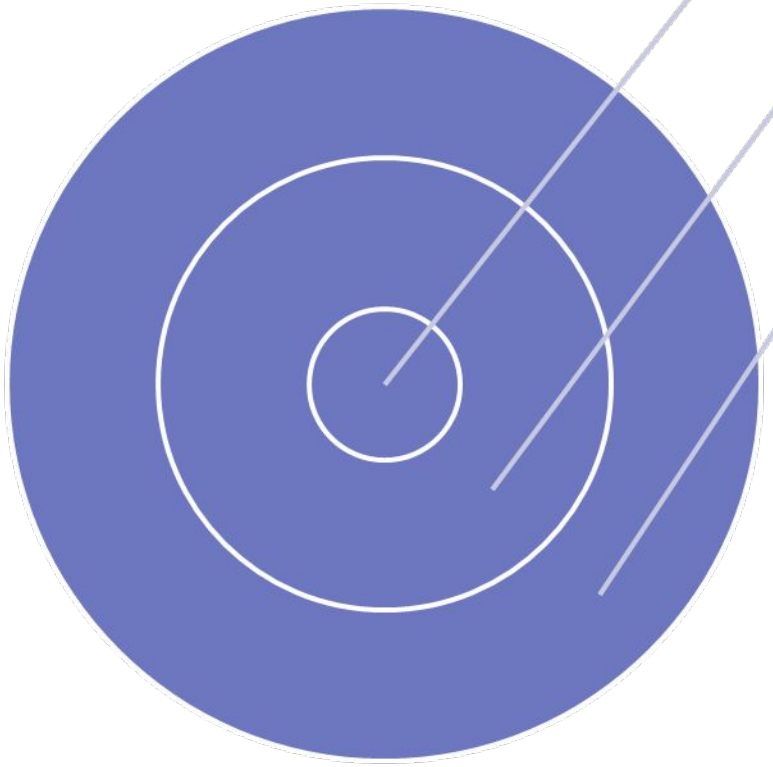
- Mediul intern al întreprinderii,
- Mediul extern al întreprinderii,
- Micromdeiul
- Macromediul
- Analiza SWOT
- Modelul celor 5 forţe după Porter
- Etc.

1. METODELE DE ANALIZĂ A MEDIULUI ÎNTREPRINDERII

Pentru o întreprindere reprezintă un avantaj deosebit un nivel ridicat de informaţii precum şi cunoaşterea permanentă a stării şi evoluţiei mediului exterior şi interior.

Mediul întreprinderii include mediul intern şi mediul extern care la rândul lui include factori de acţiune directă şi factori de acţiune indirectă.

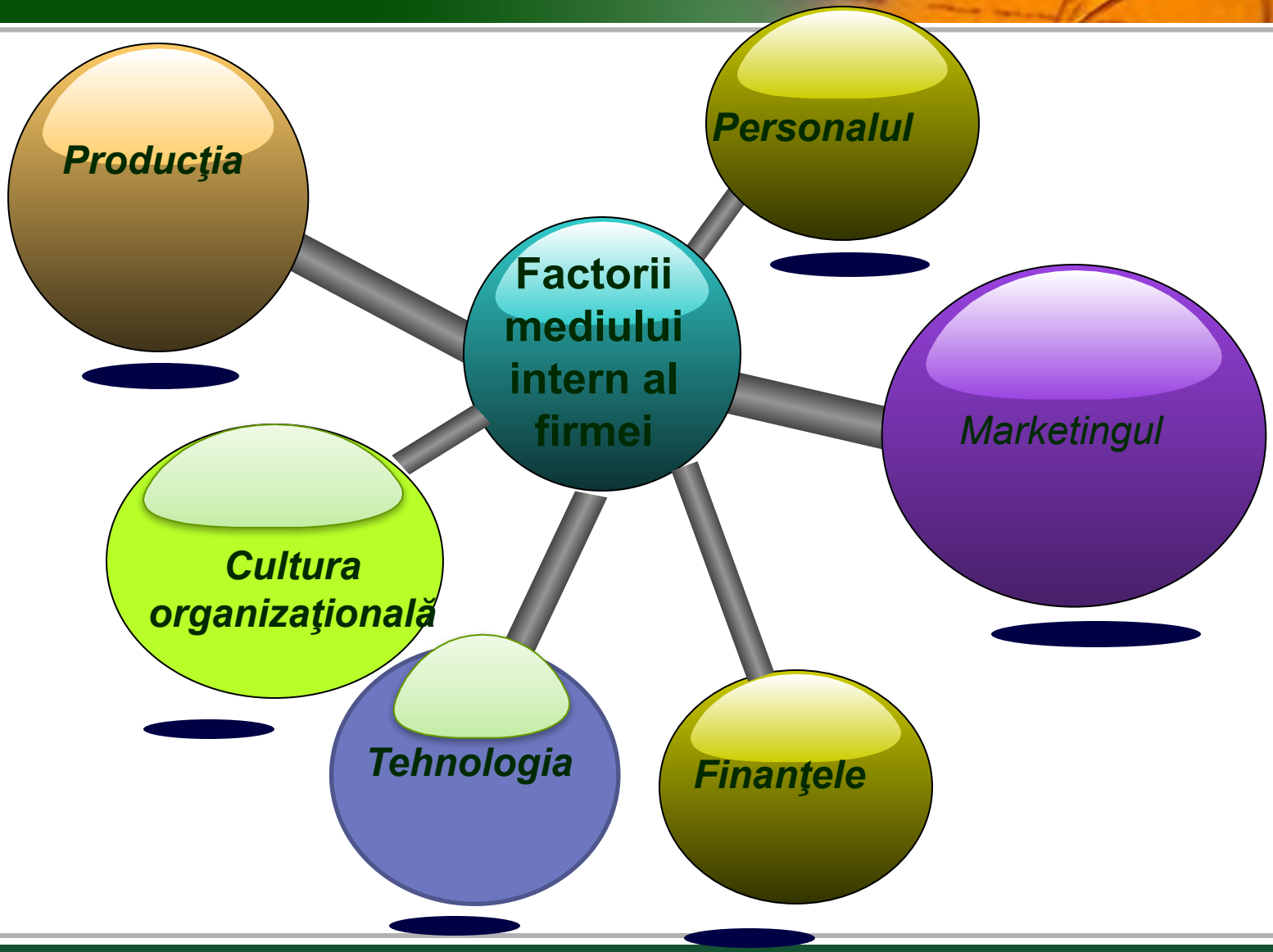
MEDIUL ÎNTREPRINDERII



MEDIUL INTERN AL ÎNTREPRINDERII

Mediul intern al întreprinderii cuprinde elementele care se găsesc în interiorul activităţii şi care reprezintă diferite domenii funcţionale cum ar fi:

MEDIUL INTERN AL ÎNTREPRINDERII

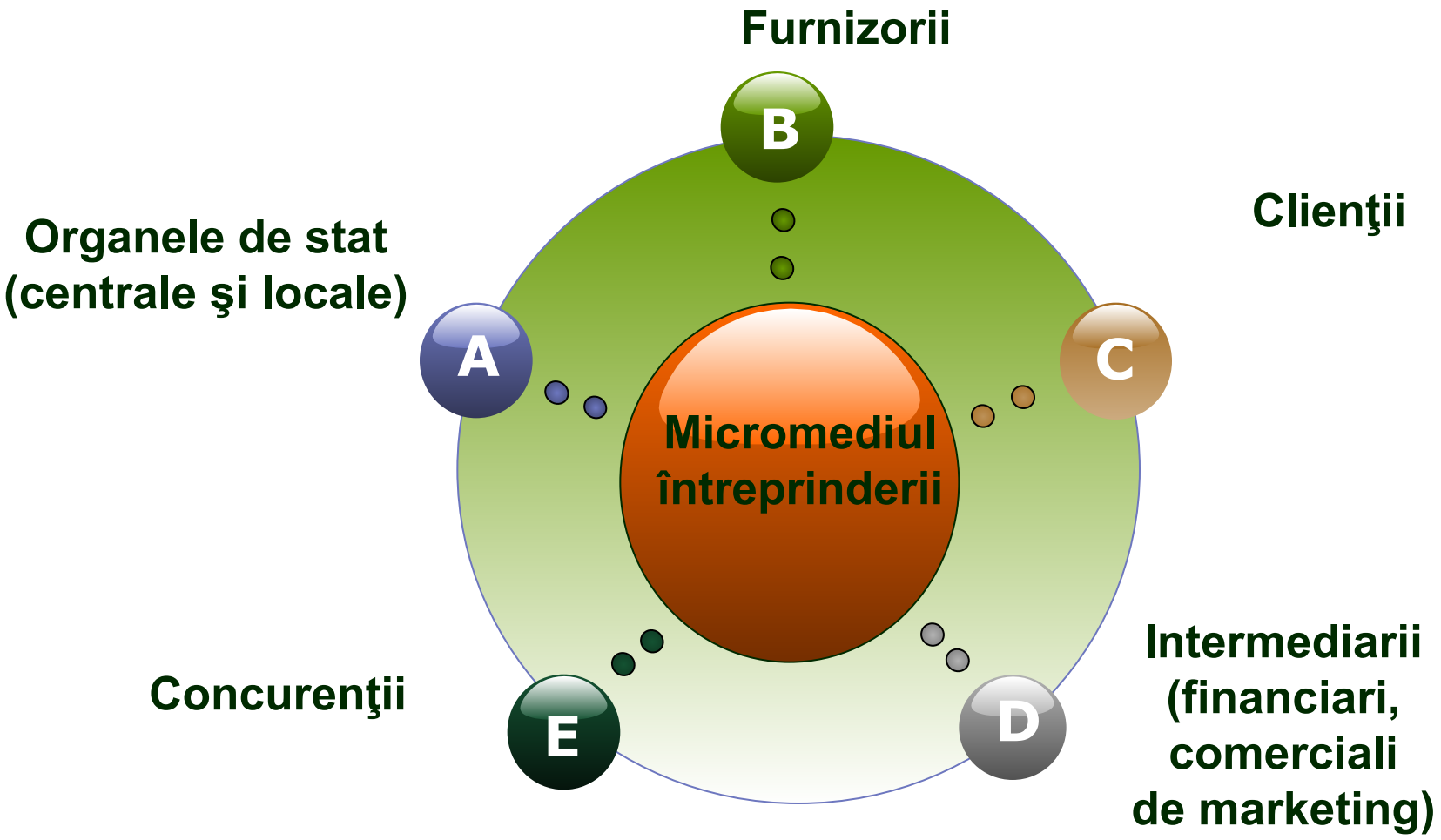


MEDIUL EXTERN AL ÎNTREPRINDERII

Mediul extern al întreprinderii reprezintă ansamblul factorilor externi care au o influenţă directă şi (sau) indirectă asupra activităţii firmei.
Factorii care au o **influenţă directă** asupra activităţii întreprinderii formează **micromediul** întreprinderii.

Factorii cu o **influenţă indirectă** asupra activităţii întreprinderii formează **macromediul** întreprinderii.

FACTORI DE INFLUENŢĂ DIRECTĂ

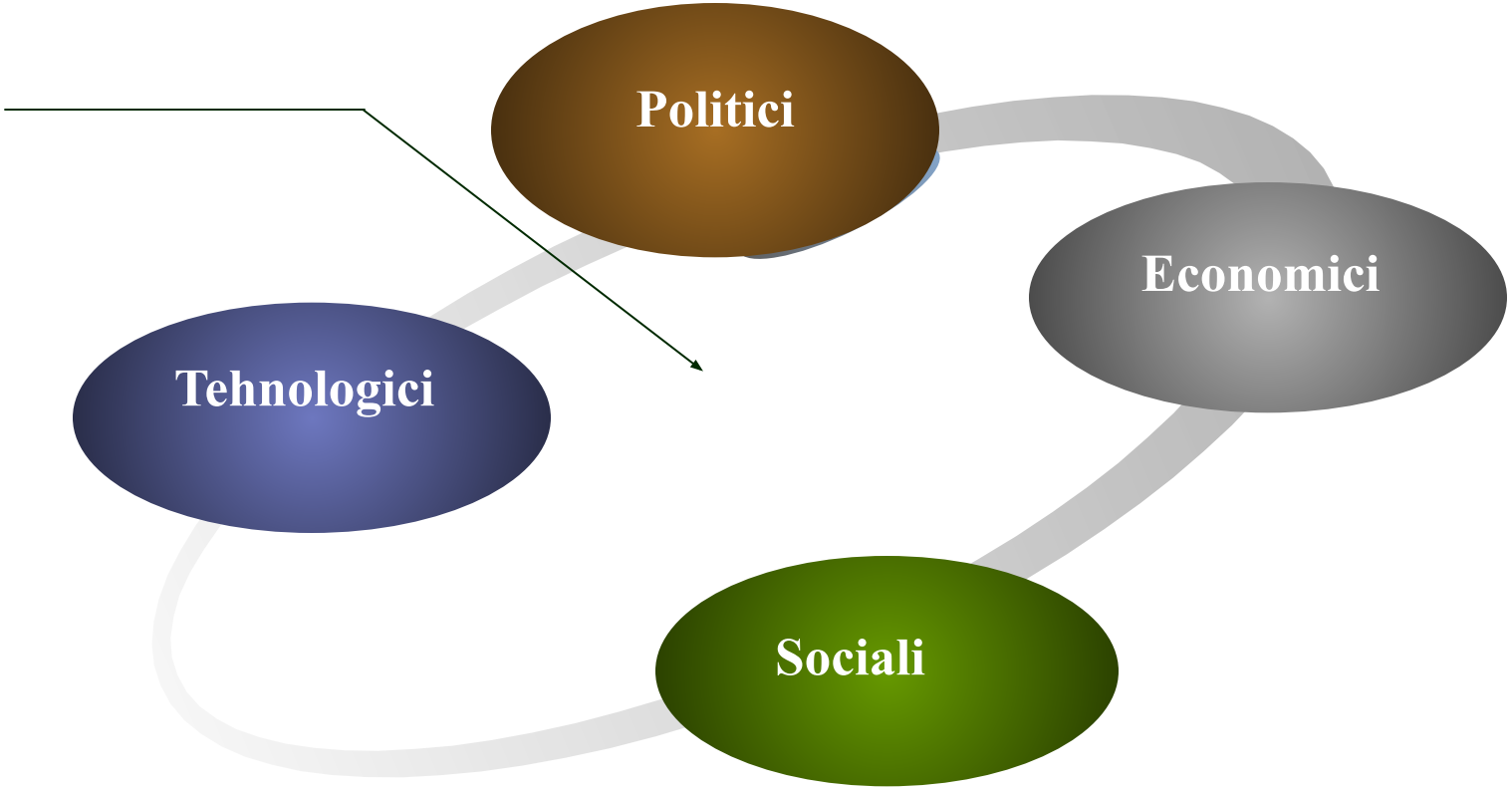


FACTORI DE INFLUENŢĂ INDIRECTĂ

Factorii de o **influenţă indirectă** sunt acei factori care au o influenţă generală asupra activităţii firmei. Aceşti factori formează macromediul firmei şi sunt divizaţi în 4 grupe:

FACTORI DE INFLUENŢĂ INDIRECTĂ

Factorii PEST



METODELE DIAGNOSTICULUI STRATEGIC AL ÎNTREPRINDERII

Informaţiile obţinute din analiza factorilor mediului intern şi extern al întreprinderii vor fi utilizate în managementul operaţional şi uneori în managementul pe termen mediu.

În condiţiile în care firma doreşte să realizeze o sinteză atât a diagnosticului intern cât şi al diagnosticului extern se utilizează **metoda SWOT** care permite evidenţierea forţelor, slăbiciunilor pe care le oferă mediul intern şi oportunităţilor şi constrângerilor pe care le oferă mediul exterior.

METODA SWOT

Denumirea este dată de cuvintele engleze *strengths* – forţe, puteri; *weaknesses* – slăbiciuni, *opportunities* – ocazii şi *threats* – ameninţări.

Conform modelului SWOT, **mediul intern** este caracterizat prin:

Strengths – forţe, puteri; sunt competenţele organizaţiei care îi oferă acesteia un avantaj concurenţial pe piaţa pe care activează. În cazul unui diagnostic funcţional ele se mai definesc şi ca "puncte forte" şi constituie elementele fundamentale şi susţinere a viitoarelor politici. Ex. Tehnologie modernă, personal calificat, calitate înaltă a produselor, serviciilor, lider pe piaţă în domeniul costurilor, etc.

METODA SWOT

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

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

- ***Opportunities*** – ocazii, situaţii favorabile; activităţi sau elemente specifice mediului extern care pot crea avantaje semnificative întreprinderii printr-o situaţie favorabilă strategiei, bineînţeles, în condiţiile respectării unui anumit curs de desfăşurare a acestora. Ex. Îmbunătăţirea legislaţiei fiscale, apariţia noilor canale de distribuţie, reducerea inflaţiei, reducerea barierelor comerciale, etc.

METODA SWOT

- ***Threats*** – ameninţările; elemente sau combinaţia elementelor externe care pot dăuna firmei, pot provoca pagube şi prejudicii, în condiţiile desfăşurării unor previzionate evenimente nefavorabile, politicii strategice promovate de întreprindere. Ex. Apariţia noilor concurenţi, creşterea ratei inflaţiei, legislaţie aspră, apariţia crizei, reducerea indicilor demografici, etc.

MATRICEA SWOT

Se construieşte o **matrice SWOT** pe orizontală cu vectorii factorilor externi şi pe verticală cu vectorii factorilor interni, care permite evidenţierea combinaţiilor posibile de oportunităţi şi constrângeri, pe care le oferă mediul exterior, cu forţele şi slăbiciunile organizaţiei constatate în mediul interior al întreprinderii.

MATRICEA SWOT

	S **Lista forţe:** - - -	**W** **Lista slăbiciuni:** - - -
O **Listă oportunităţi:** - - - -	**STRATEGII SO** tip max – max *PROFITARE DE OPORTUNITĂŢI*	**STRATEGII WO** tip min – max *DEPĂŞIREA SLĂBICIUNILOR*
T **Listă ameninţări:** - - -	**STRATEGII ST** tip max – min *EVITARE AMENINŢĂRI*	**STRATEGII WT** tip min – min *MINIMIZARE SLĂBICIUNI ŞI AMENINŢĂRI*

MATRICEA SWOT

LOGO

În cadranul **SO** deciziile se iau în condiţiile când oportunităţile mediului şi forţele întreprinderii sunt reale, ambele la nivel ridicat. Strategia adoptată are şanse mari de succes, preferându-se strategii de creştere sau de dezvoltare.

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

MATRICEA SWOT

LOGO

În cadranul **ST** întreprinderea este puternică dar mediul extern este nefavorabil. Organizaţia trebuie să creeze bariere împotriva ameninţărilor (noutăţi în tehnică şi tehnologie, apariţia de noi concurenţi) şi să-şi reorienteze obiectivele şi strategiile în funcţie de elementele perturbatorii identificate în mediul extern.

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

2. ANALIZA CONCURENŢIALĂ

Este imposibil de elaborat o strategie eficientă fără cunoaşterea elementelor specifice a sectorului concurenţial. După ce este determinată atractivitatea pieţei, următoarea etapa în elaborarea strategiei este analiza situaţiei concurenţiale în fiecare departament al întreprinderii. Analiza punctelor forte şi slabe ale întreprinderii în comparaţie cu concurenţii direcţi poate crea competitivitate firmei.

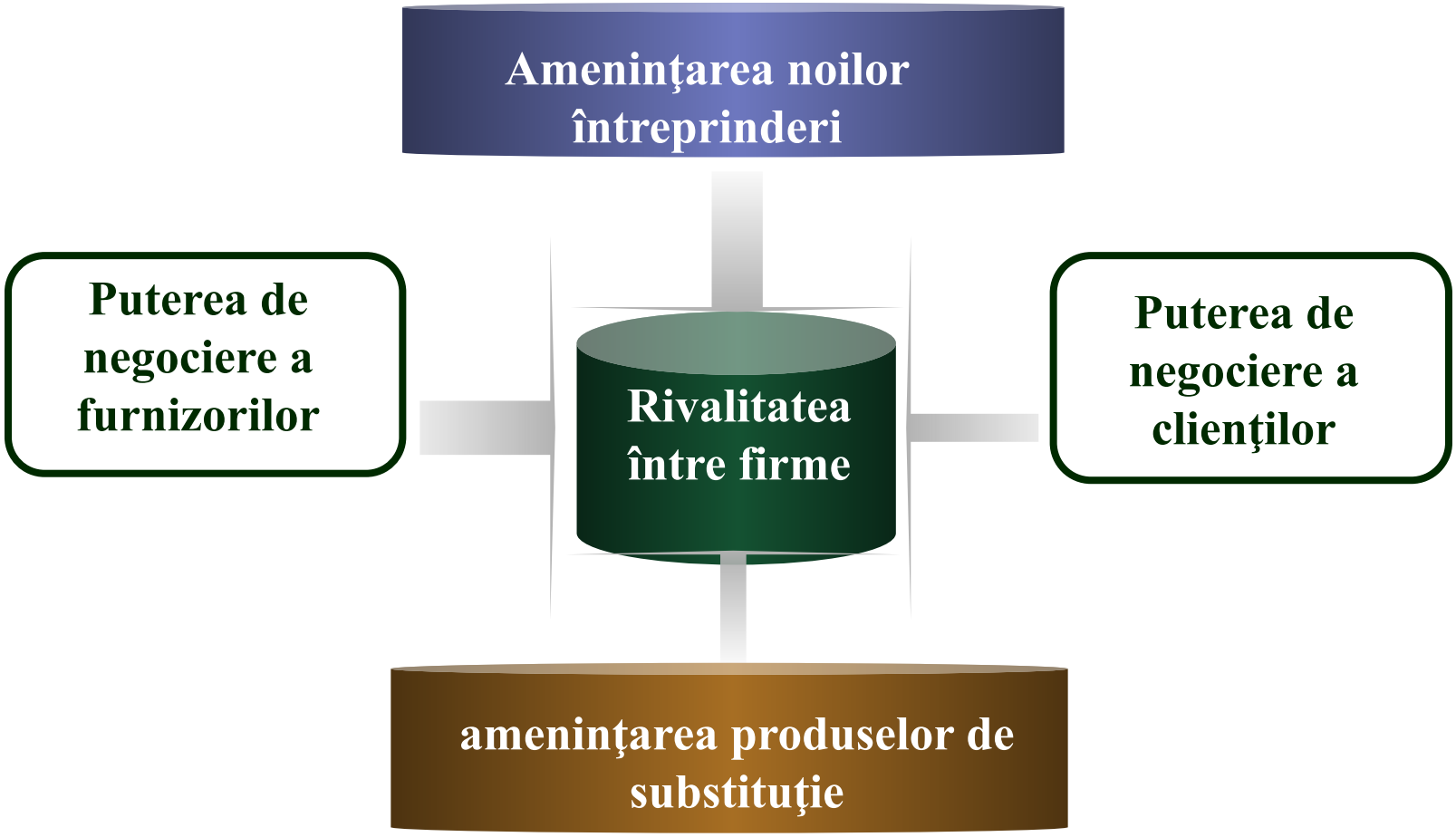
Un instrument al analizei situaţiei concurenţiale este **modelul celor cinci forţe al intensităţii concurenţiale** elaborat de M. Porter.

Intensitatea concurenţială

În modelul lui Porter sunt evidenţiate cinci factori:

- puterea de negociere a furnizorilor;
- puterea de negociere a clienţilor;
- ameninţarea noilor întreprinderi;
- ameninţarea produselor de substituţie;
- rivalitatea între firme (intensitatea concurenţială)

Modelul celor cinci forţe ale lui Porter



Modelul celor cinci forţe ale lui Porter

Puterea de negociere a furnizorilor: în sectorul industrial furnizorii pot exercita presiuni asupra clienţilor dictându-le o serie de condiţii avantajoase lor şi dezavantajoase pentru utilizator cu privire la condiţii de preţ, de calitate, termene.

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

- nu există un produs care să înlocuiască achiziţia obligatorie de la furnizorul respectiv;
- produsul furnizorului este esenţial pentru client;
- puterea publică protejează furnizorii prin impunerea unor condiţii de execuţie, livrare şi distribuire.

Modelul celor cinci forţe ale lui Porter

Puterea de negociere a clienţilor: clienţii întreprinderilor din sectorul industrial se găsesc într-o poziţie privilegiată, care îi autorizează să solicite şi să impună o serie de schimbări dorite.

Puterea de negociere a clienţilor devinde o forţă concurenţială de temut în condiţiile în care:

- profitul scăzut pe care-l are clientul, îl determină să renunţe la afacere;
- clientul dispune de informaţii cu privire la oferta din sector şi aceasta îl îndreptăţeşte să renegocieze condiţiile de achiziţie;
- puterea publică protejează clienţii, impunând anumite condiţii cantitative, calitative şi de preţ.

Modelul celor cinci forţe ale lui Porter

Ameninţarea noilor întreprinderi sau noilor veniţi. Noii veniţi sunt întreprinderile care doresc să-şi dezvolte o afacere în sectorul industrial deja consacrat, cu concurenţi cunoscuţi şi care pot să treacă obstacolele de intrare.

Obstacolele de intrare pentru noile întreprinderi pot fi:

Ameninţarea noilor întreprinderi sau noilor veniţi.

Obstacolele de intrare pentru noile întreprinderi pot fi:

1. produsul se realizează în cantităţi de serie mare sau masă, pentru că în aceste condiţii costurile unitare sunt reduse ca rezultat al specializării şi optimizării activităţilor productive
2. experienţa acumulată este semnificativă şi constituie un avantaj de cost
3. accesul în circuitul de distribuţie este dificil, iar întreprinderile existente fac eforturi de a limita accesul la canalele de distribuţie
4. puterea publică susţine şi protejează întreprinderile din sector prin restricţii publice de intrare
5. întreprinderile existente posedă brevete, exclusivităţi, subvenţii,

Modelul celor cinci forţe ale lui Porter

***Ameninţarea produselor de substituţie*.** Produsele noi dintr-un sector industrial cu mare căutare şi cu o valoare adăugată ridicată, fac obiectul unor cercetări asupra posibilităţilor de înlocuire cu produse cu caracteristici mai slabe, dar cu preţuri foarte scăzute, pentru a satisface cererile pieţei.

Ameninţarea produselor de substituţie

Funcţiunile produselor pot fi satisfăcute la fel de bine şi de alte bunuri la care raportul calitate / preţ este mai avantajos

Produsele de substituţie sunt consecinţa unor tehnologii noi care îşi identifică aplicaţiile

Nivelul de preţ şi profit al produselor din sector este ridicat