

**MIHAELA-MIRELA DOGARU
VALENTINA ZAHARIA**

POLITICI DE MARKETING



**EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2016**

CUPRINS

| | |
|---|----|
| CAPITOLUL I - CONCEPTUL ȘI NECESITATEA MANAGEMENTULUI STRATEGIC | 7 |
| 1.1. Conceptul de management strategic | 7 |
| 1.2. Trăsăturile managementului strategic | 9 |
| 1.3. Asemănări și deosebiri între managementul strategic și planificarea strategică | 9 |
| 1.4. Avantajele și limitele managementului strategic. | 10 |
| 1.5. Atribuții, competențe și responsabilități în managementul strategic..... | 11 |
| Teste grilă..... | 14 |
| | |
| CAPITOLUL II - ANALIZA MEDIULUI INTERN AL COMPANIEI | 23 |
| 2.1. Resurse necesare | 24 |
| 2.2. Capabilități..... | 26 |
| 2.3. Analiza lanțului valoric..... | 30 |
| 2.4. Cultura organizației | 32 |
| 2.5. Rolul leadership-ului in managementul strategic..... | 33 |
| 2.6. Matricea De Evaluare Interna (IFE)..... | 34 |
| Teste grilă | 38 |
| | |
| CAPITOL III - ANALIZA MEDIULUI EXTERN | 52 |
| 3.1. Prezentare generala | 52 |
| 3.2. Macromediul firmei | 54 |
| 3.3. Micromediul firmei..... | 62 |
| 3.4. Analiza macro-mediului întreprinderii..... | 76 |
| Teste grilă..... | 80 |
| | |
| CAPITOL IV - POLITICI DE MARKETING..... | 88 |
| 4.1. Politica promoțională..... | 88 |
| 4.1.1. Politica promoțională – Definiția și structura activității promoționale..... | 88 |
| 4.1.2. Strategii promoționale..... | 91 |
| 4.2. Politica de distribuție..... | 92 |
| 4.2.1. Conceptul de distribuție..... | 92 |
| 4.2.2. Canale și forme de distribuție..... | 94 |
| 4.2.3. Strategii de distribuție..... | 95 |
| 4.2.4. Variante strategice | 96 |
| 4.2.5. Operaționalizarea strategiei..... | 98 |

| | |
|--|-----|
| 4.3. Politica de produs | 102 |
| 4.3.1. Politica de produs, componentă a mixului de marketing. | 102 |
| 4.3.2. Ciclul de viață al produsului. | 104 |
| 4.3.3. Gama de produse și dimensiunile sale. | 105 |
| 4.4. Politica de preț..... | 107 |
| 4.4.1 Prețul componentă a mixului de marketing. | 107 |
| 4.4.2. Strategii de preț..... | 109 |
| | |
| CAPITOLUL V - ELABORAREA STRATEGIEI SOCIETĂȚILOR COMERCIALE..... | 115 |
| 5.1. Conceptul de strategie și principalele caracteristici..... | 115 |
| 5.2. Viziunea strategică asupra administrării întreprinderii..... | 121 |
| 5.2.1. Modelul celor cinci forțe ale concurenței..... | 122 |
| 5.2.2 Avantajul concurențial și strategiile generice | 126 |
| Teste grilă..... | 131 |
| | |
| CAPITOLUL VI - STRATEGII DE PERFORMANȚĂ..... | 137 |
| 6.1. Analiza SWOT | 138 |
| 6.2. Strategii de eficiență | 140 |
| 6.3. Strategii de calitate | 142 |
| 6.4. Strategii de inovare | 145 |
| Teste grilă..... | 146 |
| | |
| CAPITOLUL VII - STRATEGII DE BUSINESS | 148 |
| 7.1. Strategia liderului de cost | 148 |
| 7.2. Strategia diferențierii | 149 |
| 7.3. Strategia focalizării..... | 150 |
| 7.4. Strategia de investiții | 152 |
| Teste grilă..... | 153 |
| | |
| CAPITOLUL VIII - STRATEGII DE COMPETIȚIE | 156 |
| 8.1. Strategii în industrii fragmentate | 156 |
| 8.2. Strategii în industrii embrionare sau aflate în dezvoltare..... | 158 |
| 8.3. Strategii în industrii mature | 160 |
| 8.4. Strategii în industriile aflate în declin | 162 |
| Teste grilă..... | 163 |
| | |
| BIBLIOGRAFIE | 164 |

CAPITOLUL I

CONCEPTUL ȘI NECESITATEA MANAGEMENTULUI STRATEGIC

1.1. Conceptul de management strategic

Managementul strategic are un rol esențial în conceperea și fundamentarea activităților firmelor, fiind o concretizare esențială a previziunii. Fundamentat și corelat organic cu funcția de previziune, managementul strategic presupune descifrarea și anticiparea schimbărilor și modelelor ce trebuie realizate în interiorul firmei și în relațiile acesteia cu mediul, receptivitate maximă la nou, dinamism și flexibilitate în funcțiile manageriale, astfel încât să evite discordanțe între cerere și ofertă, între nou și vechi, asigurând o competitivitate ridicată.

Conceptul de management strategic cuprinde un program general de acțiune și alocare a resurselor pentru realizarea pe termen lung a obiectivelor majore.

„Managementul strategic cuprinde un set de decizii și acțiuni, concretizat în formularea și implementarea de planuri proiectate pentru a realiza obiectivele firmei”.

„Prin management strategic se are în vedere întregul management al firmei bazat pe strategie, deci, se refera la managementul științific al firmei, care, întotdeauna, este fundamentat de strategie”.

Managementul strategic trebuie să se bazeze pe strategii performante care studiază și găsește soluții optime la o serie largă de obiective și probleme viitoare ca:

- ✓ raportul cerere-ofertă;
- ✓ care servicii sunt profitabile;
- ✓ dacă se oferă clienților ceva în plus în raport cu posibilitățile concurenților de pe piață;
- ✓ dacă pot descuraja legal concurenții;
- ✓ care este cea mai adecvată politică de prețuri;
- ✓ motivația salariaților;
- ✓ politica de personal;

Ca principiu, managementul strategic este un atribut esențial și exclusiv al conducerii de vârf al firmei.

Managementul strategic stabilește și oferă o viziune și un cadru general unitar de acțiune la toate nivelurile ierarhice în special la cel de vârf, busolând toate activitățile și inducând responsabilitatea punctelor cheie din structura organizațională în realizarea întregului proces.

Schimbarea continuă – determinată și determinantă, în același timp, a unor procese cu alonjă globală (globalizarea economiei – a producției și piețelor deopotrivă, revoluția managerială – la rândul ei, cauză și efect ale emergenței și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere, etc.) pare a fi motorul care a pus în mișcare managementul strategic, și care cunoaște, odată cu acesta, reconfigurări și redefiniri de natură a asigura adaptarea – dinamică și proactivă a – organizațiilor la mediul (intern și extern) în care operează.

Aceste schimbări, au un dinamism extraordinar în cadrul mediului firmelor și au făcut ca managementul strategic să se evidențieze ca o formă superioară de conducere previzională.

F. Gluck, S. Kaufman și S. Walleck în evoluția tipurilor de conducere previzională spre managementul strategic au identificat mai multe faze distincte dintre care patru sunt reprezentative:

- ✓ planificarea financiară - se caracterizează prin utilizarea bugetelor anuale în scopul asigurării unui control operațional;
- ✓ planificarea previzională:

1. Planificarea bazată pe previziune se bazează pe analiza mediului pentru fundamentarea mai eficace a unui plan de creștere cu alocare statică a resurselor pe un orizont multi-anual.

2. Planificarea orientată spre exterior este un proces bazat pe o gândire strategică, ce constă în construcția unor alternative strategice cu alocarea dinamică a resurselor, fundamentate pe analize complete ale pieței și concurenței în scopul creșterii capacității de reacție la schimbările din mediu.

3. Managementul strategic reprezintă o formă superioară de conducere previzională caracteristică comportamentului proactiv al firmelor. Organizația participă la crearea viitorului prin coordonarea alocării tuturor resurselor (materiale, umane și financiare) pentru obținerea unui avantaj competitiv și realizarea unei planificări flexibile și creative susținută de un sistem de valori și un climat favorabil în firmă.

1.2. Trăsăturile managementului strategic

Caracterul tridimensional este specific pentru formularea și implementarea managementului strategic, având următoarele forme:

✓ rațional și analitic - (dimensiunea economică), misiunea sa principală fiind formularea orientărilor tehnico-economice externe, ținând seama de oportunitățile și constrângerile mediului, pe de o parte, iar pe de altă parte de forțele și slăbiciunile firmei;

✓ socio-politic - (dimensiunea umană), fiind importantă în formularea strategiei. Raportul de putere și presiunile socio-politice interne și externe au un impact deloc neglijabil asupra funcționării firmei;

✓ birocratic - (dimensiunea organizațională), constituită din ansamblul persoanelor și compartimentelor firmei încadrate într-o configurație concretă, precum și din totalitatea relațiilor stabilite între acestea în vederea realizării obiectivelor propuse. Structura organizatorică integrează elementele umane care se regăsesc în toate sistemele firmei, și contribuie la definirea rolurilor și statutului acestora. În intermediul acestui spațiu organizatoric există și se produce o cultură organizațională formată dintr-un ansamblu de valori, idei, limbaje și raționalități, care constituie norme implicite pe care individul le interiorizează, și, față de care el își raportează în mod conștient comportamentul.

„Patologia strategică constituie¹, în același timp, un instrument de diagnoză indispensabil managementului strategic deoarece permite recunoașterea situațiilor în care se află firma, și, în consecință, pune în aplicare acțiuni care să elimine defectele trecute, acționând, după caz, asupra uneia din cele trei dimensiuni, strategiile irealiste și inadecvate induse de astfel de situații neputând fi prevenite”.

1.3 Asemănări și deosebiri între managementul strategic și planificarea strategică

Managementul strategic reprezintă un proces continuu, dinamic de revizuire, actualizare și adaptare permanentă a deciziilor strategice în funcție de diferitele elemente ce apar pe parcurs, în timp ce planificarea strategică descrie activități periodice desfășurate în firmă pentru a face față schimbărilor din mediu sau, având un caracter secvențial.

Managementul strategic are în vedere comportamentul firmei în mediu sau exterior, comportamentul firmei în mediu sau exterior, flexibilitatea

¹ Balaure V., Adăscăliței V., Bălan C., Boboc Ș., Olteanu V., Pop Al. N., Teodorescu N., „Marketing” Editura Uranus, București, 2009

necesară adaptării la noile situații, în timp ce planificarea strategică se limitează la relațiile firmei cu mediul înconjurător.

Managementul strategic constă într-o serie de decizii strategice și acțiuni care presupune adaptarea firmei la mediul extern, iar planificarea strategică presupune un plan care poate lăsa neschimbată cultura firmei.

Managementul strategic include și controlul strategic, ce constă în asigurarea că strategia aleasă este implementată corespunzător și aduce rezultatele dorite, respectiv în analiza diferențelor și efectuarea modificărilor necesare, spre deosebire de planificarea strategică care presupune formularea și evaluarea alternativelor strategice, alegerea strategiei și întocmirea de planuri.

„Managementul strategic are un conținut mai bogat și o sferă de cuprindere mai largă decât planificarea strategică, pe care, o include în calitate de instrument de realizare. El constă într-un ansamblu de decizii și acțiuni ce au ca rezultat formarea, implementarea și controlul strategiilor adoptate în vederea realizării obiectivelor și adaptării sale profitabile la schimbările mediului înconjurător”.

1.4. Avantajele și limitele managementului strategic².

Necesitatea de a face față multiplelor provocări ce caracterizează în prezent mediul de afaceri, determină firmele să practice managementul strategic care le oferă următoarele avantaje:³

- ✓ oferă o imagine de ansamblu curentă asupra viitorului firmei și un cadru unitar de decizie și acțiune la toate nivelurile de conducere;
- ✓ asigură conștientizarea sporită a amenințărilor și oportunităților mediului în care acționează firmele;
- ✓ asigură o înțelegere mai bună a strategiilor concurenților și la luarea măsurilor ce se impun pentru contracararea impactului acestora;
- ✓ constituie un ghid prețios de stabilire a priorităților în materie de alocare a resurselor;
- ✓ asigură coerența deciziilor strategice cu cele curente și tactice, și coordonarea cea mai bună a tuturor unităților operaționale și funcționale din cadrul firmei;
- ✓ contribuie la clarificarea și înțelegerea misiunii și a scopului organizației și, în consecință, la creșterea nivelului de angajare a întregului personal pentru realizarea acestora și a strategiei firmei;

² Balaure V., Adăscăliței V., Bălan C., Boboc Ș., Olteanu V., Pop Al. N., Teodorescu N., „Marketing” Editura Uranus, București, 2009

³ Stanton, W.J., Fundamentals of Marketing, Sixth Edition McGraw – Hill Book Co, New York, 2001

✓ deciziile strategice bazate pe o largă participare a managerilor și specialiștilor diferitelor niveluri ierarhice, asigură dezvoltarea spiritului de echipă;

✓ contribuie la motivarea angajaților și la reducerea rezistenței față de schimbare, prin formularea unor strategii explicite și prin îmbinarea strânsă dintre formularea și implementarea strategiei.

În pofida avantajelor sale incontestabile managementul strategic are și o serie de limite și neajunsuri:

✓ activitatea legată de formularea strategiei necesită un consum mare de timp, aceasta realizându-se în detrimentul altor responsabilități din cadrul firmei;

✓ dacă cei ce participă la fundamentarea strategiei nu sunt implicați și în implementarea acesteia, ei se pot eschiva de la responsabilitățile individuale pentru inputul procesului de decizie;

✓ când gradul de participare este redus, subordonații pot percepe eronat inputurile managerilor legate de soluțiile alese, se pot simți dezamăgiți de opțiunile strategice alese.

1.5. Atribuții, competențe și responsabilități în managementul strategic.

În managementul strategic sunt trei niveluri ierarhice și, respectiv, trei categorii de manageri:

✓ managerii superiori - de la nivelul firmei, care se ocupă de probleme ce vizează orizonturi largi de timp, stabilesc obiectivele fundamentale și adoptă decizii ample și profunde asupra activității firmei;

✓ managerii de la nivelul mediu - care asigură legătura între managerii superiori și cei de la nivelul inferior al piramidei ierarhice. Ei se ocupa cu probleme ce vizează orizonturi medii de timp, iau decizii și întreprind acțiuni privind anumite sectoare și compartimente;

✓ managerii de la nivelul inferior - ale căror atribuții constau în realizarea sarcinilor curente, operaționale, pe orizonturi scurte de timp, și coordonează unele sectoare operaționale sau funcționale. Principala lor responsabilitate constă în realizarea obiectivelor tactice de către grupul de muncă.

TIPURI DE STRATEGII MANAGERIALE⁴

Marea varietate a concepțiilor factorilor decizionali, a cercetărilor în management, se reflectă în proliferarea unei diversități de strategii manageriale.

⁴ Balaure V., Adăscăliței V., Bălan C., Boboc Ș., Olteanu V., Pop Al. N., Teodorescu N., „Marketing” Editura Uranus, București, 2009

Strategiile firmelor se pot clasifica după următoarele criterii:

a) După forma de proprietate asupra capitalului social deosebim:

✓ strategii independente - care sunt specifice firmelor cu proprietate privată asupra capitalului social, care dețin autonomie deplină și manifestă independență totală asupra formulării strategiei;

✓ strategii avizate - specifice firmelor cu proprietate majoritar publică, cu autonomie mare, dar nu deplină. Strategia acestor firme trebuie să fie avizată de Adunarea Generală a Acționarilor.

b) După sfera de cuprindere deosebim:

✓ strategii globale - care vizează ansamblul activității firmei și se caracterizează prin complexitate ridicată și un mare efort creator al conducerii pentru elaborarea, selectarea, adoptarea orientărilor strategice. Aceste strategii impun folosirea unui instrumentar rafinat de prognozare, de diagnosticare și decizie, precum și experiență, intuiție și gândire logică a managerilor, îndeosebi a celor din conducerea participativă a firmei;

✓ strategii parțiale - se referă la unele activități ale firmei, fiind caracterizate prin complexitate redusă, folosind resurse relativ limitate. Se concretizează de obicei în programe și planuri pe domenii și se aprobă la nivelul managementului participativ sau de către conducerea superioară.

În cadrul firmelor mari, cu grad ridicat de concentrare și diversificare a serviciilor, se stabilește o strategie globală la nivel de firmă și strategii parțiale pentru diferite verigi ale firmei.

c) După scopurile urmărite deosebim:

✓ strategii de redresare - care urmăresc obținerea unor performanțe calitative și cantitative similare celor realizate în perioada anterioară. Această strategie vizează recuperarea unor piețe sau segmente de piață pierdute prin eliminarea deficiențelor și valorificarea superioară a atuurilor înregistrate în perioada trecută. De regulă, această strategie se adoptă după o perioadă de declin a firmei⁵;

✓ strategii de consolidare - care urmăresc menținerea și ușoara întărire a capacității competitive a firmei pentru obținerea unor rezultate similare cu cele realizate în perioada trecută. Această strategie vizează o ușoară întărire a laturii calitative a activității firmei;

✓ strategii de dezvoltare - care vizează obținerea unor performanțe calitative și cantitative superioare celor realizate în perioada trecută, prin întărirea capacității competitive a firmei. Această strategie impune promovarea unor schimbări calitative importante în toate domeniile de activitate ale firmei.

⁵ Stanton, W.J., Fundamentals of Marketing, Sixth Edition McGraw – Hill Book Co, New York, 2001

d) După natura orientărilor privind sfera produselor, a piețelor și tehnologiilor deosebit:

✓ strategii ofensive - care vizează pătrunderea pe noi piețe sau creșterea cotei firmei pe piețele existente. Acest tip de strategie impune asimilarea de noi servicii, modernizarea serviciilor, introducerea de noi tehnologii cu randamente ridicate, dezvoltarea sistemului creativ-inovativ;

✓ strategii defensive - care vizează renunțarea la unele piețe sau scăderea cotei pe piețele actuale în comparație cu competitorii. Aceste strategii sunt generate de modificarea condițiilor pe anumite piețe;

✓ strategii axate pe specializare - care se caracterizează prin sfera restrânsă a serviciilor, dar cu performanțe tehnice, economice și sociale superioare. Acest tip de strategie impune modernizarea permanentă a serviciilor, pentru a nu pierde avantajul competitiv. Totodată, această strategie se poate baza și pe o integrare în aval și amonte. Integrarea în aval presupune fabricarea unor semiservicii necesare manufacturării serviciului, iar integrarea în amonte presupune fabricarea unor semiservicii în care serviciul care formează obiectul specializării este folosit ca materie primă;

✓ strategii axate pe diversificare - care se caracterizează prin lărgirea gamei de servicii. Diversificarea se poate face în domenii înrudite, în domenii neînrudite sau se pot combina cele două tipuri de diversificări.

e) După natura orientărilor care asigură competitivitatea firmei deosebit⁶:

✓ strategii orientate spre costuri reduse - care asigură o putere competitivă în ramurile în care compărătorii sunt foarte sensibili la preț. Această strategie se bazează pe un control riguros al costurilor și promovează unele tehnologii care să asigure reducerea acestora;

✓ strategii orientate pe diferențierea serviciului - care pot asigura un avantaj competitiv, îndeosebi în ramurile în care preferințele consumatorilor sunt prea diversificate pentru a fi satisfăcute de un serviciu standard. Un serviciu diferențiat asigură mai multe avantaje consumatorilor. Prin aceste strategii de diferențiere firma asigură o calitate mai bună pentru serviciile care sunt cele mai dorite de consumatori. Diferențierea serviciului, un preț mai mare și o loialitate a compărătorilor față de marca serviciului, va fi implicit, un avantaj competitiv pentru firmă;

✓ strategie axată pe o nișă a pieței - care vizează satisfacerea cerințelor unui grup mai restrâns de consumatori, care, doresc servicii de calitate bună sau servicii foarte ieftine. Firma poate obține un avantaj competitiv dacă satisface mai bine cerințele segmentului respectiv de consumatori, și dacă segmentul este suficient de mare și profitabil;

⁶ Balaure V., Adăscăliței V., Bălan C., Boboc Ș., Olteanu V., Pop Al. N., Teodorescu N., „Marketing” Editura Uranus, București, 2009

✓ strategii axate pe calitate - care vizează fabricarea unor produse de calitate mai bună decât a competitorilor. În această situație prețul este mai mare și de regulă se obține un profit superior;

✓ strategii bazate pe avantajul tehnologic - care sunt orientate pe achiziționarea tehnologiei de vârf, ceea ce asigură costuri mai reduse și o calitate superioară a serviciilor și, implicit, un avantaj competitiv firmei.

Teste grilă

Încercuți varianta/ele corectă de răspuns și argumentați răspunsul.

1. Managementul strategic are un rol în:
 - a. conceperea și fundamentarea activităților firmelor;
 - b. conceperea funcției de previziune;
 - c. relațiile firmei cu mediul extern.
2. Managementul strategic presupune:
 - a. descifrarea și anticiparea schimbărilor;
 - b. descifrarea modelelor ce trebuie realizate în interiorul firmei;
 - c. nici una din cele două de mai sus.
3. Conceptul de management strategic cuprinde:
 - a. program general de acțiune;
 - b. program de alocare a resurselor;
 - c. program de realizare a obiectivelor strategice ale firmei.
4. Managementul strategic cuprinde:
 - a. un set de decizii și acțiuni;
 - b. dinamism și flexibilitate în funcțiile manageriale;
 - c. receptivitate maximă la nou.
5. Managementul strategic se are în vedere:
 - a. întregul management al firmei;
 - b. managementul științific al firmei;
 - c. nici una din cele două de mai sus.
6. Managementul strategic este fundamentat de:
 - a. strategie;
 - b. flexibilitatea funcțiilor manageriale;
 - c. raportul cerere – ofertă.
7. Managementul strategic găsește soluții la probleme viitoare ale entității economice privind:
 - a. raportul cerere-ofertă;
 - b. profitabilitatea serviciilor;
 - c. motivația salariaților.

8. Managementul strategic găsește soluții la probleme viitoare ale entității economice privind:
- politica de personal;
 - politica de prețuri;
 - analiza concurenței.
9. Managementul strategic este:
- un atribut esențial;
 - fundamentat de strategie;
 - nici una din cele două de mai sus.
10. Managementul strategic stabilește:
- o viziune și un cadru general unitar de acțiune la toate nivelurile ierarhice;
 - responsabilitatea punctelor cheie din structura organizațională în realizarea întregului proces;
 - nici una din cele două de mai sus.
11. Schimbarea continua pare a fi:
- motorul care a pus în mișcare managementul strategic;
 - motorul organizațiilor în care operează;
 - nici una din cele două de mai sus.
12. Planificarea financiară presupune:
- utilizarea bugetelor anuale;
 - un control operațional;
 - nici una din cele două de mai sus.
13. Planificarea bazată pe previziune se bazează:
- pe analiza mediului pentru fundamentarea mai eficace a unui plan de creștere cu alocare statică a resurselor pe un orizont multianual;
 - pe o gândire strategică, ce constă în construcția unor alternative strategice cu alocarea dinamică a resurselor;
 - nici una din cele două de mai sus.
14. Planificarea orientată spre exterior este un proces bazat pe:
- analiza mediului pentru fundamentarea mai eficace a unui plan de creștere cu alocare statică a resurselor pe un orizont multianual;
 - o gândire strategică, ce constă în construcția unor alternative strategice cu alocarea dinamică a resurselor, fundamentate pe analize complete ale pieței și concurenței în scopul creșterii capacității de reacție la schimbările din mediu;
 - conducere previzională caracteristică comportamentului proactiv al firmelor.

15. Managementul strategic reprezintă:
 - a. o formă superioară de conducere previzională caracteristică comportamentului proactiv al firmelor;
 - b. analiza mediului pentru fundamentarea mai eficace a unui plan de creștere cu alocare statică a resurselor pe un orizont multianual;
 - c. evoluția tipurilor de conducere previzională.
16. Patologia strategică:
 - a. un instrument de diagnoza;
 - b. dimensiune organizațională;
 - c. dimensiune umană.
17. Dimensiunea economică ține cont de:
 - a. formularea orientărilor tehnico-economice externe;
 - b. raportul de putere;
 - c. comportamentul uman
18. Dimensiunea umană ține cont de:
 - a. formularea strategiei;
 - b. raportul de putere și presiunile socio-politice interne;
 - c. comportamentul uman
19. Dimensiunea organizațională ține cont de:
 - a. ansamblul persoanelor și compartimentelor firmei încadrate într-o configurație concretă;
 - b. raportul de putere;
 - c. presiunile socio-politice.
20. Structura organizatorică integrează elementele;
 - a. umane care se regăsesc în toate sistemele firmei;
 - b. raportului de putere;
 - c. nici una din cele două de mai sus.
21. Managementul strategic reprezintă:
 - a. un proces continuu, dinamic de revizuire, actualizare și adaptare permanentă a deciziilor strategice;
 - b. un proces continuu, de adaptare permanentă a deciziilor strategice;
 - c. un proces continuu, dinamic de adaptare permanentă a deciziilor strategice.
22. Managementul strategic are în vedere:
 - a. comportamentul firmei în mediu sau exterior;
 - b. flexibilitatea necesară adaptării la noile situații;
 - c. nici una din cele două de mai sus.

23. Managementul strategic constă în:
- o serie de decizii strategice și acțiuni care presupune adaptarea firmei la mediul extern;
 - planificare strategică;
 - nici una din cele de mai sus.
24. Managementul strategic include:
- control strategic;
 - planificare strategică;
 - evaluarea alternativelor strategice.
25. Managementul strategic constă în:
- ansamblu de decizii și acțiuni ce au ca rezultat formarea, implementarea și controlul strategiilor;
 - serie de decizii strategice și acțiuni care presupune adaptarea firmei la mediul extern;
 - nici una din cele două de mai sus.
26. Avantajul practicării managementului strategic:
- oferă o imagine de ansamblu asupra viitorului firmei;
 - oferă un cadru unitar de decizie;
 - nici una din cele două de mai sus.
27. Avantajul practicării managementului strategic:
- asigură conștientizarea sporită a amenințărilor și oportunităților mediului în care acționează firmele;
 - oferă o imagine de ansamblu curentă asupra viitorului firmei și un cadru unitar de decizie și acțiune la toate nivelurile de conducere;
 - nici una din cele două de mai sus.
28. Avantajul practicării managementului strategic:
- asigură o înțelegere mai bună a strategiilor concurenților și la luarea măsurilor ce se impun pentru contracararea impactului acestora;
 - constituie un ghid prețios de stabilire a priorităților în materie de alocare a resurselor;
 - nici una din cele două de mai sus.
29. Avantajul practicării managementului strategic:
- asigură coerența deciziilor strategice cu cele curente și tactice, și coordonarea cea mai bună a tuturor unităților operaționale și funcționale din cadrul firmei;
 - contribuie la clarificarea și înțelegerea misiunii și a scopului organizației și, în consecință, la creșterea nivelului de angajare a întregului personal pentru realizarea acestora și a strategiei firmei;
 - nici una din cele două de mai sus.

30. Limitele managementului strategic sunt:
- activitatea legată de formularea strategiei necesită un consum mare de timp, aceasta realizându-se în detrimentul altor responsabilități din cadrul firmei;
 - dacă cei ce participă la fundamentarea strategiei nu sunt implicați și în implementarea acesteia, ei se pot eschiva de la responsabilitățile individuale pentru inputul procesului de decizie;
 - nici una din cele două de mai sus.
31. Limitele managementului strategic sunt:
- activitatea legată de formularea strategiei necesită un consum mare de timp, aceasta realizându-se în detrimentul altor responsabilități din cadrul firmei;
 - gradul de participare este redus, subordonații pot percepe eronat inputurile managerilor legate de soluțiile alese, se pot simți dezamăgiți de opțiunile strategice alese;
 - participă la fundamentarea strategiei nu sunt implicați și în implementarea acesteia, ei se pot eschiva de la responsabilitățile individuale pentru inputul procesului de decizie.
32. care sunt nivelurile ierarhice regăsite în cadrul managementului strategic:
- manageri superiori, manageri de nivel mediu, manageri de nivel inferior;
 - manageri superiori, manageri de nivel mediu;
 - nici una din cele două de mai sus.
33. Managerii superiori stabilesc:
- obiectivele fundamentale și adoptă decizii ample și profunde asupra activității firmei;
 - fundamentarea strategiei;
 - nici una din cele două de mai sus.
34. Managerii de la nivelul mediu asigură:
- legătura între managerii superiori și cei de la nivelul inferior al piramidei ierarhice;
 - fundamentarea strategiei;
 - nici una din cele două de mai sus.
35. Managerii de la nivel inferior :
- constau în realizarea sarcinilor curente, operaționale, pe orizonturi scurte de timp, și coordonează unele sectoare operaționale sau funcționale;

- b. asigură legătura între managerii superiori și cei de la nivelul inferior al piramidei ierarhice;
 - c. nici una din cele două de mai sus.
- 36. După forma de proprietate asupra capitalului social deosebim:
 - a. strategii independente, strategii avizate;
 - b. strategii independente, strategii globale;
 - c. strategii avizate, strategii globale.
- 37. Strategii independente sunt specifice:
 - a. firmelor cu proprietate privată asupra capitalului social, care dețin autonomie deplină și manifestă independență totală asupra formulării strategiei;
 - b. specifice firmelor cu proprietate majoritar publică, cu autonomie mare, dar nu deplină;
 - c. nici una din cele două de mai sus.
- 38. Strategiile avizate sunt specifice:
 - a. firmelor cu proprietate privată asupra capitalului social, care dețin autonomie deplină și manifestă independență totală asupra formulării strategiei;
 - b. specifice firmelor cu proprietate majoritar publică, cu autonomie mare, dar nu deplină;
 - c. nici una din cele două de mai sus.
- 39. Strategiile globale vizează:
 - a. ansamblul activității firmei și se caracterizează prin complexitate ridicată și un mare efort creator al conducerii pentru elaborarea, selectarea, adoptarea orientărilor strategice;
 - b. programe și planuri pe domenii;
 - c. nici una din cele două de mai sus.
- 40. Strategiile parțiale cuprind:
 - a. activități ale firmei, fiind caracterizate prin complexitate redusă, folosind resurse relativ limitate;
 - b. folosirea unui instrumentar rafinat de prognozare, de diagnosticare și decizie, precum și experiență, intuiție și gândire logică a managerilor, îndeosebi a celor din conducerea participativă a firmei;
 - c. nici una din cele două de mai sus.
- 41. Strategiile de redresare urmăresc:
 - a. obținerea unor performanțe calitative și cantitative similare celor realizate în perioada anterioară;
 - b. folosirea unui instrumentar rafinat de prognozare;
 - c. nici una din cele două de mai sus.

42. Strategiile de consolidare urmăresc:
- menținerea și ușoara întărire a capacității competitive a firmei pentru obținerea unor rezultate similare cu cele realizate în perioada trecută;
 - obținerea unor performanțe calitative și cantitative similare celor realizate în perioada anterioară;
 - nici una din cele două de mai sus.
43. Strategiile de dezvoltare vizează:
- obținerea unor performanțe calitative și cantitative superioare celor realizate în perioada trecută, prin întărirea capacității competitive a firmei;
 - ansamblul activităților firmei și se caracterizează prin complexitate ridicată și un mare efort creator al conducerii pentru elaborarea, selectarea, adoptarea orientărilor strategice;
 - nici una din cele două de mai sus.
44. Strategiile ofensive vizează:
- pătrunderea pe noi piețe sau creșterea cotei firmei pe piețele existente;
 - ansamblul activităților firmei și se caracterizează prin complexitate ridicată și un mare efort creator al conducerii pentru elaborarea, selectarea, adoptarea orientărilor strategice;
 - nici una din cele două de mai sus.
45. Strategiile defensive vizează:
- renunțarea la unele piețe sau scăderea cotei pe piețele actuale în comparație cu competitorii;
 - pătrunderea pe noi piețe sau creșterea cotei firmei pe piețele existente;
 - nici una din cele două de mai sus.
46. Strategiile axate pe specializare se caracterizează prin:
- sfera restrânsă a serviciilor, dar cu performanțe tehnice, economice și sociale superioare;
 - renunțarea la unele piețe sau scăderea cotei pe piețele actuale în comparație cu competitorii;
 - nici una din cele două de mai sus.
47. Strategiile axate pe diversificare se caracterizează prin:
- prin lărgirea gamei de servicii;
 - pătrunderea pe noi piețe;
 - nici una din cele două de mai sus.