

TEODOR FRUNZETI

**MANAGEMENT STRATEGIC ȘI
COMPETENȚĂ EPISTEMICĂ**

**EDITURA ACADEMIEI OAMENILOR DE ȘTIINȚĂ DIN ROMÂNIA
2016**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
FRUNZETI, TEODOR

Management strategic și competență epistemică / Teodor
Frunzeti. - București : Editura Academiei Oamenilor de Știință din
România, 2016.

Conține bibliografie

ISBN 978-606-8636-24-5

005

Această lucrare a fost posibilă prin sprijinul financiar al Autorității
Naționale Române pentru Cercetare Științifică și Inovare - ANCSI
- UEFISCDI, în grantul nr. PN-II-ID-PCE-2011-3-0849

©: Toate drepturile asupra prezentei ediții sunt rezervate
Responsabilitatea privind conținutul lucrării revine în totalitate autorului.

ISBN 978-606-8636-24-5

CUPRINS

Introducere	7
1. STRATEGIA	13
1.1. Conceptul de strategie.....	13
1.2. Determinanții strategiei	15
1.3. Declarația de strategie.....	19
2. MODELE DE STRATEGII.....	23
2.1. Modele de abordare a strategiei organizației	23
2.2. Modele ale procesului managementului strategic	24
2.3. Teste pentru strategii	26
3. TIPURI DE DECIZII STRATEGICE.	32
3.1. Definiția și caracteristicile deciziilor strategice.....	32
3.2. Strategii deliberate, emergente, impuse și realizate.....	36
3.3. Evaluarea dezvoltării strategiei.....	38
3.4. Tipuri de strategii.....	39
3.5. Niveluri de strategii.....	46
4. STRATEGIA PUBLICĂ.....	50
4.1. Definierea strategiei publice.....	50
4.2. Performanță în strategia publică.....	58
4.3. Strategii eșuate.....	60
4.4. Incrementalism.....	64
5. PLANIFICAREA STRATEGICĂ.....	71
5.1. Definierea planificării	71
5.2. Scopul planificării	79
5.3. Planificarea și strategia.....	88
5.4. Planificare, planificatori și planuri	93

6. MODELE ALE PROCESULUI DE PLANIFICARE	
STRATEGICĂ	98
6.1. Modelul elementar al școlii proiectării	98
6.2. Modelul Ansoff	103
6.3. Modelul Steiner	105
6.4. Modelului elementar descompus	106
6.5. Ierarhii în planificarea strategică	115
7. MANAGEMENTUL RISCULUI ÎN PLANIFICAREA	
STRATEGICĂ	124
7.1. Nesiguranța strategică	124
7.2. Schimbări și paradoxuri comune	127
7.3. În folosul cui acționează strategia	128
8. RESPONSABILITATE ȘI ETICĂ ÎN MANAGEMENT	138
8.1. Introducere	138
8.2. Responsabilitatea socială a organizației	139
8.3. Responsabilitățile sociale ale managerilor	144
8.4. Etica în afaceri – un mod de succes de a face afaceri	145
9. ERORI ÎN ELABORAREA STRATEGIILOR	148
9.1. Modul în care strategiile nu merg bine	148
9.2. Inerția organizațională	148
9.3. Limitări în luarea deciziilor	149
10. LEADERSHIP STRATEGIC	153
10.1. Definiția și caracteristicile leadershipului strategic	153
10.2. Obiectivele leadershipului strategic	156
10.3. Gândirea strategică	157
10.4. Stiluri de lideranță	157

11. ANTI	
11.1. D	
11.2. A	
11.3. S	
11.4. P	
12. ACTI	
12.1. D	
12.2. F	
12.3. P	
12.4. D	
12.5. P	
13. FOAI	
13.1. P	
13.2. P	
13.3. P	
13.4. A	
13.5. D	
13.6. P	
14. MOFI	
14.1. P	
14.2. A	
14.3. A	
14.4. A	
15. NOI	
A ORGA	
BIBLIO	

98	11. ANTREPRENORIATUL STRATEGIC.....	160
98	11.1. Definirea antreprenoriatului strategic.....	160
103	11.2. Antreprenoriatul și dezvoltarea economică.....	161
105	11.3. Stimularea activității antreprenoriale.....	164
106	11.4. Profilul antreprenorial.....	168
115	12. ACȚIUNI MANAGERIALE STRATEGICE.....	171
124	12.1. Deciziile strategice.....	171
124	12.2. Formularea strategiei.....	172
127	12.3. Evaluarea strategiei.....	173
128	12.4. Implementarea strategiei.....	175
138	12.5. Evaluarea mediului organizațional.....	176
138	13. FOAIA DE PARCURS ECHILIBRATĂ.....	179
139	13.1. Performanța organizațională.....	179
144	13.2. Eficacitatea și eficiența organizaționale	
145	13.3 Resursele strategice	
148	13.4. Actorii strategici	
148	13.5 Designul organizațional	
149	13.6. Procesele strategice	
153	14. MODELE DE ANALIZE STRATEGICE.....	191
153	14.1. Matricea Grupului Consultativ de la Boston.....	191
156	14.2. Analiza SWOT.....	194
157	14.3. Analiza competitorilor.....	197
157	14.4. Modelul celor cinci forțe al lui Porter.....	198
	15. NOI TEORII PRIVIND TENDINȚELE DE EVOLUȚIE	
	A ORGANIZAȚIEI.....	201
	BIBLIOGRAFIE.....	208

Introducere

Managementul este în egală măsură o teorie operațională și o știință, apărut dintr-o necesitate impusă de dezvoltarea și complexitatea crescândă a activității economice pe care a adus-o revoluția industrială din secolul al XIX-lea.

În cadrul managementului s-a dezvoltat la jumătatea secolului trecut, adică la un secol de la apariția sa, o componentă dedicată nu conducerii curente ci prefigurării conducerii în perspectivă, în viitor, a organizațiilor complexe, componentă denumită management strategic.

Din această perspectivă, managementul strategic este partea cea mai complexă a managementului, întrucât nu se bazează doar pe o realitate concretă, ci pe o viziune, exprimată sub forma unei strategii, care se suprapune realității zilei de azi, adresându-se unui viitor previzibil și prognozabil. Managementul strategic este un tip diferit de management, față de cel clasic, fiind bazat pe strategie și nu este doar simplul proces de formulare a strategiei.

Managementul strategic reprezintă un concept cu multiple conotații, atât economice cât și social-politice, al cărui conținut și esență, pentru a fi bine înțelese, necesită punerea în evidență a dimensiunilor și trăsăturilor sale specifice, care îl pot face să se deosebească de celelalte forme de management.

Deși a apărut ca o necesitate impusă de complexitatea și mai ales turbulența activității economice, periodic marcată de crize, contracții și chiar recesiune, managementul strategic nu este doar specific economiei. Dimpotrivă, este partea cea mai semnificativă, mai consistentă și dificilă a politicului, dar și cea mai creativă, care apoi se materializează în elaborarea și aplicarea de politici publice, sarcină ce revine managementului public.

În prezent are loc însă un fenomen extrem de interesant: după ce managementul strategic a fost ridicat la rang de chintesență a științei managementului și timp de peste șase decenii a fost evidențiat ca fiind indispensabil dezvoltării durabile, în special în domeniul economic, a

început să fie criticat chiar de unii autori care-l susținuseră și-l transformaseră într-un fel de panaceu universal al dezvoltării

destinele umane. Sunt foarte puține lucruri ce pot fi realizate în societatea contemporană fără apel la mediul organizațional, fie el public, privat sau non-profit.

Organizațiile moderne îndeplinesc o gamă largă de funcții.

Astfel, organizațiile au rolul de a facilita activitatea umană în general și de a contribui la îndeplinirea nevoilor și aspirațiilor umane, la nivel individual și colectiv, deopotrivă.

În prezent, practic trăim într-o societate organizațională în care aproape fiecare aspect al vieții private și publice este organizat și fiecare acțiune sau activitate umană are loc într-un cadru organizațional.

Organizațiile spirituale sunt printre cele mai vechi tipuri de organizații, ele funcționând încă din zorii antichității. Toate religiile și credințele au fost și sunt practicate într-un cadru organizațional, ordonând și stabilind norme pentru membrii lor, asigurându-le alinare și confort și asigurând medierea între aceștia și Dumnezeu, indiferent de forma Sa de reprezentare.

Toate organizațiile pot fi considerate instituții politice, întrucât în cadrul lor se exercită și se gestionează puterea, iar la nivelul comunităților umane toate formele de exercitare a puterii se manifestă, la nivel local, regional și național în cadrul organizațiilor. Mai mult chiar, politica internațională, securitatea internațională sunt gestionate astăzi, mai mult ca oricând, într-un cadru organizațional. Fie că ne referim la ONU, ca organizație universală cu vocație de securitate colectivă, la OSCE ca organizație regională de securitate sau la NATO, ca organizație de apărare colectivă, problemele păcii și războiului pe planeta noastră, sau în anumite părți ale sale, sunt soluționate în cadrul unor forme asociative ale statelor independente și suverane.

Organizațiile sunt instrumente de menținere și perfecționare a sistemului social existent, în toate domeniile activității umane: politic, ideologic, economic, cultural, educațional, de ordine și siguranță publică, de apărare, religios și altele. Orice sistem social și politic este preocupat de propria s economice. Evident, managementul strategic, fiind bazat pe strategie, care la rândul ei e bazată pe prognoză, nu produce întotdeauna efectele scontate în proporție de 100%.

Acest lucru e valabil atât în managementul economic-corporatist cât și în cel public și aceasta nu este o descoperire recentă: strategiile, care nu au fost inventate de știința managementului, ci de arta militară, în urmă cu câteva milenii, nu au dus întotdeauna la obținerea victoriei în război, unde de regulă confruntarea părților are loc conform regulilor unui joc de sumă nulă, existând un învingător și un învins.

Întrebarea pe care ne-o putem pune este dacă managementul strategic poate fi eficientizat astfel încât în domeniul economic, ca și în cel public, lucrurile să nu se desfășoare după tiparul unui joc de sumă nulă, adică să nu existe câștigători și perdanți, ci doar câștigători, cu alte cuvinte să se aplice un alt model, cel al unui joc de sumă ne-nulă.

Noi considerăm că o asemenea soluție este posibilă, în condițiile în care managerii (înțelegând prin acest termen generic în special liderii strategici) dau dovadă de competență epistemică. Managementul strategic poate avea o valoare de utilitate crescută în condițiile competenței epistemice a celor care-l aplică, adică a managerilor.

Competența epistemică este dată de caracterul științific al cunoașterii, căci epistemologia este studiul cunoașterii de tip științific. Cunoașterea științifică este diferită de cunoașterea de tip comun, general umană, bazată pe bunul simț. Ea descompune automatismele mentale generate de experiența personală de zi cu zi, se bazează pe modele matematizate și utilizează metode specifice, cum ar fi modelarea, formalizarea sau axiomatizarea. Ceea ce este foarte important, produsele cunoașterii științifice sunt măcar verificabile, dacă nu întotdeauna verificate.

Abordarea managementului strategic și înțelegerea conținutului și aplicării sale în practică se poate face cel mai bine în contextul teoriei organizației. Într-o societate complexă, ca a noastră, organizațiile sunt o prezență permanentă, iar tot ceea ce se realizează la nivel societal se realizează în mediu organizațional. Organizațiile sunt indispensabile progresului general uman și celui civilizațional. De-a lungul timpului organizațiile au devenit tot mai complexe și mai sofisticate, ele modelează astăzi valori, stabilesc roluri și norme sociale și determină a protecție și ca atare face eforturi pentru a-și asigura perfecționarea funcțională, interzicând, restrângând sau monitorizând toate activitățile anti-sistem.

Organizațiile sunt însă și agenți ai schimbării, cu toate că, în general, organizațiile birocratice sunt mai conservatoare și mai rezistente la schimbare. Cu toate acestea, rolul organizațiilor în implementarea reformelor și a schimbării în diferite domenii și în diferite societăți este fundamental, deoarece organizațiile posedă expertiza și capacitatea de a implica mase mari de oameni, ceea ce le face indispensabile schimbărilor și înnoirilor.

Organizațiile sunt creatoare de cultură. Pe de o parte există organizații dedicate promovării, schimbării și modelării normelor culturale în societate în toate artele audio-vizuale: muzică, teatru, pictură, sculptură, cinema. Valorile specifice acestora sunt promovate în societate prin procesul educațional, familie, mass-media și procesul de socializare în general. Pe de altă parte, organizațiile își creează și și promovează propria cultură organizațională sau birocratică, care este diferită și separată de cea socială, uneori chiar în contradicție cu aceasta, de aceea ea poate fi considerată o contra-cultură, dacă acționează împotriva culturii sociale, pe care o poate modifica încetul cu încetul.

Organizațiile, mai ales cele birocratice, sunt cele mai bune instrumente pentru implementarea deciziilor. În timp ce oamenii nu acționează întotdeauna rațional, organizațiile acționează numai rațional. În momentul în care sunt membri ai unei organizații oamenii acționează conform rolurilor pe care le au de îndeplinit, personalitatea lor fiind mai puțin importantă față de rolul și atribuțiile organizaționale. Organizațiile asigură astfel stabilitate și predictibilitate în societate.

Organizațiile îndeplinesc rolul de implementarea a politicilor și programelor de dezvoltare în întreaga lume. Atât în țările dezvoltate cât și în cele în curs de dezvoltare, organizațiile promovează știința și tehnologiile avansate, sunt implicate în proiecte de dezvoltare și alte activități ce îmbunătățesc calitatea vieții.

Organizațiile pot însă să aibă și un rol distructiv, mai ales în ceea ce privește creșterea poluării mediului, epuizarea resurselor naturale, producerea de armament cu mare letalitate, chiar dacă creează locuri de muncă și produc creștere economică.

Organizațiile, în special cele din domeniul securității interne, al ordinii publice și apărării sunt considerate a îndeplini roluri represive, mai ales dacă ele acționează în societăți nedemocratice. Toate sistemele

politice, chiar democratice, sunt preocupate de menținerea stabilității și ordinii sociale existente și de aceea mențin organizații dedicate contracarării provocărilor la adresa sistemului politic și social existent.

Organizațiile pot fi considerați agenți de alienare, de înstrăinare umană. Ca urmare a structurii lor ierarhice și orientate spre gestionarea puterii, organizațiile moderne sunt considerate a genera înstrăinare și inegalitate. Birocratizarea crescândă poate produce un sentiment de înstrăinare în procesul de muncă și față de organizație în general, oamenii simțindu-se limitați în dezvoltarea lor personală. În organizațiile complexe salariații nu-i cunosc personal și chiar pot să nu-i vadă niciodată pe cei care iau deciziile strategice pe care ei trebuie să le pună în aplicare.

Organizațiile îndeplinesc și rolul de sisteme de gestionare a tensiunilor. În societățile moderne conflictul dintre salariați și organizațiile din care fac parte aceștia este o realitate. Acest conflict este generat în principal de diferența dintre așteptările și obiectivele individuale și așteptările și obiectivele organizației. Aceste diferențe sunt și trebuie să fie subiecte majore de preocupare pentru manageri. Ca atare, organizațiile trebuie să fie capabile să gestioneze tensiunile dintre management care urmărește creșterea eficienței și a productivității și salariații care urmăresc dezvoltarea personală și creșterea veniturilor.

Organizațiile, mai ales cele extrem de mari, au tendința de a domina societatea. Salariații din aceste organizații sunt forțați uneori să renunțe la unele drepturi și libertăți individuale, cum ar fi aparițiile publice, dreptul de asociere și de exprimare politică (mai ales în organizațiile publice). În societățile democratice membrii organizațiilor publice se bucură, în general de mai multe drepturi decât cei din mediul corporatist privat, unde asemenea drepturi sunt descurajate, cu excepția dreptului de asociere, căci drepturile individuale sunt limitate și controlate de regulile, valorile și normele care guvernează viața organizației și chiar fac parte din cultura organizațională specifică, fiind obligatorii pentru salariați.

Societățile organizaționale sunt administrate azi de o clasă de manageri profesioniști și sunt conduse de o elită economică și financiară influentă. Statul modern a devenit tot mai administrativ în materie de structură, funcții și procese. În ciuda aparentei și clamatei descentralizării structura statului este centralizată și concentrată, iar sectorul public și cel privat sunt forțate să coopereze și să conlucreze. Statul modern, prin

funcțiile sale, stabilește normele pentru toate domeniile socialului, în timp ce sectorul corporatist asigură unele servicii precum și resurse, pentru stat.

Organizațiile sunt, de asemenea, instrumente ale globalizării, Globalizarea nu este un fenomen nou, dar valul actual de globalizare are un ritm mult mai alert de înnoire tehnologică și de acumulare a capitalului. Globalizarea este un proces de interconectare crescândă și accelerată a piețelor de bunuri, servicii și capitaluri, care a afectat organizațiile, în primul rând prin concentrarea și centralizarea puterii financiare, economice și chiar politice în mâinile unei elite corporatiste transnaționale.

Valorile ce guvernează ordinea internațională globalizată sunt modelate de cultura occidentală, globalizată de asemenea. În acest mediu globalizat organizațiile societății moderne sunt instrumente pentru acumularea de capital, integrare culturală, integrare a valorilor și chiar a națiunilor și statelor într-un sistem unic, globalizat. În acest sistem, organizațiile din mediul corporatist sunt din ce în ce mai puțin independente, ele făcând parte din rețele corporatiste globale, ale căror acțiuni sunt motivate în primul rând de mărirea profitului.

Toate acestea sunt argumente suficiente în favoarea managementului strategic, a creșterii rolului său previzional, a importanței continuității și perenității pe care acesta o infuzează mediului corporatist, a predictibilității și eficienței manageriale crescute pe care o promovează și nu în cele din urmă, a spiritului antreprenorial pe care-l promovează.

Competența epistemică a managerilor, mai ales a celor de nivel strategic este o condiție sine qua non a succesului. Erorile și eșecurile în activitatea managerială nu pot fi negate, dar ele nu sunt efectul managementului strategic, ci dimpotrivă, a nerespectării principiilor și regulilor acestuia.

Managementul strategic este indispensabil unei lumi complexe, în care dezvoltarea durabilă devine tot mai mult factorul potențator al tuturor sectoarelor socialului, fără a pierde din vedere că, totuși, economia este motorul acestei dezvoltări. Managementul strategic este cel care trebuie să creeze viziunea, să planifice și să organizeze acțiunile și procesele care să ne asigure, nouă și generațiilor viitoare un viitor mai bun, într-o lume mai sigură.

1. DEFINIREA STRATEGIEI

1.1. Conceptul de strategie

Cuvântul „strategie” provine din limba greacă: *stratus* – armată și *ago* – a conduce și a fost utilizat încă din antichitate pentru a descrie arta generalului care conducea trupele în război. Strategia se aplica și se aplică și astăzi la nivelul conducerii superioare a războiului, ca formă complexă de confruntare între două sau mai multe entități statale, substatale sau suprastatale, utilizând lupta armată, precum și alte domnii ale socialului, cum ar fi cel politic, economic, imagologic, cibernetic etc.

Conceptul de strategie s-a impus în teoria și practica managementului în cel de-al șaselea deceniu al secolului trecut când, în condițiile redresării economice după cel de-al Doilea Război Mondial și apoi ale dezvoltării economice spectaculoase, schimbările propuse în mediile de afaceri au devenit tot mai profunde, iar răspunsurile firmelor la aceste schimbări tot mai importante.

Strategia este acțiunea pe care o întreprind managerii pentru a îndeplini unul sau mai multe scopuri ale organizației. Strategia mai poate fi definită și ca fiind „o direcție generală stabilită pentru o organizație și diversele sale componente pentru îndeplinirea unei stări dorite în viitor. Strategia rezultă din procesul de planificare strategică detaliată.

O strategie se ocupă de integrarea activităților organizaționale și de utilizarea și alocarea resurselor în cadrul mediului organizațional, astfel încât să îndeplinească obiectivele prezente. În timpul planificării unei strategii este esențial să înțelegem că deciziile nu se iau la întâmplare și că toate acțiunile unei organizații vor întâmpina o reacție din partea celor afectați, competitori, clienți, angajați sau furnizori.

Strategia mai poate fi definită și drept cunoașterea scopurilor, nesiguranței evenimentelor și nevoia de a lua în considerare comportamentul celorlalți actori. Strategia reprezintă o schiță a deciziilor

dintr-o organizație, care arată obiectivele și scopurile sale, reduce politicile cheie și planifică pentru îndeplinirea acestor scopuri, definește activitatea unei organizații, tipul de organizație: economică sau umană și contribuția adusă acționarilor, clienților, tuturor părților implicate și interesate și societății în general.

Strategia are mai multe atribute. Ea este: *cuprinzătoare* - căci acoperă toate domeniile de activitate ale organizației, *unitară* - deoarece orientează în aceeași direcție desfășurarea tuturor activităților, *integratoare* - fiindcă armonizează desfășurarea și rezultatele acestor activități prin intermediul planurilor care le guvernează.

Strategia reprezintă un produs al procesului managementului strategic ce constă într-un plan cuprinzător, unitar și integrator de acțiune managerială, stabilit în vederea îndeplinirii obiectivelor fixate.

Planul strategic materializează strategia aleasă și reprezintă un document cuprinzător care exprimă, într-o concepție unitară și coerentă, misiunea strategică a organizației, obiectivele acesteia și strategia adoptată ca orientare majoră de evoluție viitoare.

Strategia are câteva trăsături definitorii:

- *se bazează pe un volum apreciabil de informații agregate*, multe incerte și incomplete, referitoare la alternativele de evoluție viitoare care pot fi luate în considerare; aceasta conferă un anumit grad de probabilitate realizării direcțiilor de evoluție preconizate, ca urmare a acțiunii posibile a unor factori imprevizibili, atât pozitivi cât și negativi;

- *este subordonată obiectivelor stabilite*, în sensul că obiectivele reprezintă finalitățile pe care organizația și le propune să le realizeze, iar strategia definește mijloacele de atingere a obiectivelor; în consecință, schimbarea obiectivelor impune modificarea pe măsură a strategiei concepute pentru atingerea lor;

- *este interschimbabilă cu obiectivele* în raport cu diferite niveluri ierarhice de referință și la diferite momente, în sensul că anumite componente ale strategiei, la un anumit nivel ierarhic, reprezintă obiectivele pentru nivelul inferior; obiective ale organizației valabile la un anumit moment constituie elemente de strategie specifică la alt moment;

- *adoptarea strategiei nu marchează însă momentul de la care se inițiază imediat toate acțiunile* necesare transpunerii ei în fapt, întrucât

strategia definește numai direcțiile majore în care organizația își va concentra în viitor eforturile;

- reprezintă *elementul pe baza căruia se stabilesc, printr-un proces de căutare și opțiune, planurile strategice destinate să materializeze strategia aleasă*; rolul strategiei este de a focaliza atenția specialiștilor în planificare strategică asupra domeniilor-cheie pentru concepția strategică adoptată și de evidențiere a perspectivelor discordante cu acestea;

- *necesită existența permanentă a unei conexiuni inverse specifice (sau feed-back strategic) întrucât concepția strategică inițială este permanent amenințată de pericolul perimării sau devenirii anacronice, în contextul schimbărilor ce se produc permanent în interiorul și exteriorul organizației, după momentul adoptării strategiei.*

1.2. Determinanții strategiei

a) Oportunitățile pieței și situația industriei sau sectorului de profil

Philip Kotler, în lucrarea sa fundamentală, *Principles of Marketing*, care a ajuns la ediția a 15-a, evidențiază existența a două poziții diferite de abordare a acestei probleme: pe de o parte, sunt cei care susțin că definirea strategiei trebuie să înceapă cu identificarea oportunităților existente, iar pe de altă parte, sunt cei care consideră că trebuie început cu definirea domeniului de activitate și a misiunii și cu stabilirea obiectivelor.

Definirea strategiei trebuie să precizeze modul în care organizația urmează să valorifice o anumită oportunitate și tipul de acțiune competitivă ce va fi aplicată, în condițiile specifice ale industriei sau după caz, sectorului de profil. Aceste condiții se referă la: situația de ansamblu a industriei respective; tendințele ce se manifestă pe piața ei specifică; gradul de atractivitate pe care îl prezintă pentru investitori; orientările majore ale cercetării-dezvoltării în domeniu și tendințele tehnologice majore; forțele competitive, strategiile firmelor concurente; cadrul legislativ-normativ cu incidență asupra industriei respective; situația socio-economică generală.

- O problemă care trebuie să rețină atenția factorilor de decizie strategică este aceea a avantajelor pe care le obține „cel care acționează primul în piață”, generând momentul optim în care este indicată efectuarea mișcărilor strategice. Avantajele acestei inițiative sunt: dobândirea din timp de materii prime, materiale, noi tehnologii, asigurându-i acesteia

avantaje apreciabile de cost asupra organizațiilor concurente; inițierea angajării firmei într-o nouă direcție de acțiune pe piață, ce contribuie la consolidarea imaginii și a poziției ei în raporturile cu clienții; firma care lansează noi produse sau servicii poate folosi standardizarea acestora ca o armă strategică redutabilă și ca o barieră ridicată în fața multor firme care doresc să se angajeze în aceeași direcție.

Momentul efectuării mișcării strategice pe piață trebuie temeinic analizat, deoarece o acțiune inițiată prea devreme sau prea târziu poate avea consecințe negative majore asupra poziției firmei.

b) *Capabilitățile organizației*

Valorificarea oportunităților oferite de piață depinde însă de capacitatea organizației de a le sesiza și de a răspunde prin mijloace adecvate, capabile să asigure eficiența necesară efortului de valorificare. Evaluarea obiectivă a capabilităților organizației este o condiție esențială pentru luarea deciziei de angajare în valorificarea unei oportunități. O asemenea analiză pune în evidență *punctele forte și slăbiciunile firmei* și măsura în care aceasta are potențialul necesar de a valorifica anumite oportunități.

Crearea treptată a unor *competențe distinctive* în raport cu alte organizații este un atu redutabil al acesteia în efortul de a valorifica o oportunitate. Competențele distinctive se pot manifesta pe diferite planuri ale activității organizației – uman, comercial, tehnologic, economic, relațional etc. – și în diferite direcții, cum ar fi:

- potențial creativ deosebit, care permite organizației să înregistreze o rată înaltă de înnoire a produselor sau serviciilor oferite și a tehnologiilor folosite;
- sistemul de management al calității totale, care permite obținerea unor performanțe calitative net superioare celor înregistrate de organizațiile concurente;
- rețeaua de distribuție deosebit de performantă;
- service post-vânzări de înaltă calitate, promptitudine și profesionalism;
- un sistem de producție de mare productivitate, capabil să permită reducerea semnificativă a costurilor de fabricație și respectiv o eficiență comparativă sporită;