

# Cuprins

<b>Introducere</b> .....	11
--------------------------	----

## CONCEPTE

<b>Capitolul 1. Concepte introductive</b> .....	17
1.1. Turism, strategie și management strategic – concepte de bază .....	18
1.2. Originile, evoluția și perspectivele managementului strategic .....	23
1.3. Abordări teoretice ale managementului strategic .....	26
1.4. Comparație între strategia militară și strategia afacerilor în turism .....	28
1.5. Niveluri strategice în organizația de tip firmă .....	32
1.6. Despre utilitatea managementului strategic .....	34
Bibliografie .....	36
<b>Capitolul 2. Viziunea strategică : de la misiune la obiective</b> .....	38
2.1. Viziunea strategică – element determinant în formularea strategiei .....	39
2.2. Misiunea .....	41
2.2.1. Elemente de conținut și formă ale declarației misiunii .....	42
2.2.2. Observații critic-constructive privind declarația misiunii .....	45
2.2.3. Realizarea și actualizarea declarației misiunii .....	47
2.3. Obiective .....	49
2.3.1. Obiective și scopuri .....	50
2.3.2. Caracteristicile obiectivelor .....	51
2.3.3. Ariile de adresare ale obiectivelor .....	56
2.4. Concepte conexe și relații logice în dezvoltarea strategiei .....	60
Bibliografie .....	62
<b>Capitolul 3. Resursele interne ale organizației și avantajul concurențial</b> .....	64
3.1. Resurse, competențe, capabilități în perspectiva RBV .....	65
3.2. Resursele fizice .....	68
3.3. Resursele financiare .....	70
3.4. Resursele umane .....	71
3.5. Resursele generale .....	72

3.6. Cultura organizațională .....	74
3.7. Evaluarea avantajului concurențial .....	78
3.7.1. Cadrul de analiză VRIO .....	79
3.7.2. Analiza lanțului valorii .....	82
Bibliografie .....	85
<b>Capitolul 4. Mediul extern .....</b>	<b>87</b>
4.1. Delimitări conceptuale în cadrul mediului extern .....	88
4.2. Analiza mediului extern general .....	89
4.2.1. Particularități ale abordării analitice a mediului extern general .....	89
4.2.2. Modelul de analiză de tip PEST .....	91
4.3. Analiza mediului concurențial .....	99
4.3.1. Particularități ale abordării analitice ale mediului concurențial .....	99
4.3.2. „Modelul cu cinci forțe” al lui Porter .....	103
4.4. Analiza contextului de dezvoltare a strategiei .....	107
Bibliografie .....	111
<b>Capitolul 5. Alternative strategice de nivel corporativ .....</b>	<b>112</b>
5.1. Un model de clasificare a strategiilor corporative .....	113
5.2. Strategii direcționale sau ale dinamicii obiectivelor .....	116
5.2.1. Strategii de creștere .....	116
5.2.2. Strategii neutrale .....	117
5.2.3. Strategii de restrângere .....	118
5.3. Strategii de portofoliu .....	120
5.3.1. Strategia de concentrare .....	120
5.3.2. Strategia diversificării concentrice .....	122
5.3.3. Strategia diversificării conglomerate .....	124
5.4. Strategii ale mijloacelor de creștere .....	126
5.4.1. Creșterea internă .....	126
5.4.2. Achiziția și fuziunea .....	127
5.4.3. <i>Joint venture</i> .....	128
5.4.4. Alianțele .....	129
Bibliografie .....	130
<b>Capitolul 6. Alternative strategice de nivel business .....</b>	<b>132</b>
6.1. Modele de referință pentru clasificarea strategiilor de nivel business .....	133
6.1.1. Strategiile generice ale modelului Ansoff .....	133
6.1.2. Strategiile generice ale modelului Porter .....	135
6.1.3. Clasificarea strategiilor generice după Mintzberg .....	137
6.1.4. Clasificarea strategiilor generice după Allaire și Firsirotu .....	140
6.2. Strategii bazate pe costuri .....	142
6.3. Strategii bazate pe diferențiere .....	143
6.4. Strategii de tipul „cea mai bună valoare” .....	144
6.5. Alternative strategice la nivel funcțional .....	146
Bibliografie .....	148

<b>Capitolul 7. Stakeholderi și leadership în turism</b> .....	149
7.1. Stakeholderii și strategia .....	150
7.1.1. Așteptări și comportamente ale stakeholderilor .....	150
7.1.2. Abordări analitice .....	153
7.2. Leadership .....	155
7.2.1. Putere și comportament politic .....	155
7.2.2. Lideri .....	157
7.3. Responsabilitatea socială a corporațiilor și etica afacerilor .....	159
7.4. Responsabilități în dezvoltarea managementului strategic .....	161
7.4.1. Responsabilitățile strategice ale consiliului de administrație .....	162
7.4.2. Responsabilitățile strategice ale managerilor .....	164
Bibliografie .....	165
<b>Capitolul 8. Decizia strategică</b> .....	167
8.1. Modele decizionale și de formare a strategiei .....	168
8.2. Condiționări ale procesului decizional strategic .....	171
8.3. Formalizarea strategiei – modele de proces și tipologii .....	175
8.4. Formarea strategiei pe baza analizei S.W.O.T. ....	178
Bibliografie .....	183
<b>Capitolul 9. Implementarea strategiei prin subsistemele organizaționale</b> .....	185
9.1. Natura implementării strategiei prin subsistemele organizaționale .....	186
9.2. Implementarea strategiei prin structura organizațională .....	187
9.2.1. Structura simplă .....	188
9.2.2. Structuri de nivelul business .....	189
9.2.3. Structuri de nivel corporativ .....	190
9.3. Opțiunea privind structura organizațională .....	193
9.4. Implementarea strategiei prin modelarea culturii organizaționale .....	194
9.5. Implementarea strategiei prin modelarea structurii de putere .....	197
9.6. Abordări sistemice integrative .....	199
Bibliografie .....	200
<b>Capitolul 10. Implementarea strategiei prin parteneriate și modificarea portofoliului de afaceri</b> .....	201
10.1. Parteneriate .....	202
10.1.1. Parteneriatele privat-privat .....	202
10.1.2. Parteneriatele public-privat .....	205
10.2. Modificarea portofoliului de afaceri .....	206
10.2.1. Matricele de portofoliu – deziderate și limitări .....	206
10.2.2. Matricele BCG .....	208
10.2.3. Alte matrice de portofoliu .....	211
10.2.4. Avantaje și dezavantaje ale matricelor de portofoliu .....	214
10.2.5. Managementul portofoliului destinațiilor turistice .....	215
Bibliografie .....	216

<b>Capitolul 11. Evaluarea și controlul</b> .....	217
11.1. Criterii și mărimi utilizate în evaluarea strategiilor .....	218
11.2. Instrumentarul de control .....	221
11.2.1. Tipologie generală în perspectivă strategică .....	221
11.2.2. Tipuri de control strategic .....	223
11.2.3. Benchmarkingul strategic .....	227
11.2.4. Analiza coeficienților financiari .....	228
11.2.5. Utilizarea centrelor de responsabilitate .....	230
11.3. Teme critice ale controlului și evaluării strategice .....	232
11.3.1. Probleme uzuale .....	232
11.3.2. Prevenția și managementul crizelor .....	234
Bibliografie .....	235
<b>Capitolul 12. Strategii antreprenoriale și inovare</b> .....	237
12.1. Contexte și surse clasice de inovare pentru organizația antreprenorială ...	238
12.2. Antreprenoriatul în noile organizații.....	242
12.2.1. Planul de afaceri .....	242
12.2.2. Repere legale, financiare și operaționale inițiale .....	244
12.2.3. Probleme strategice în primul ciclu de viață .....	246
12.3. Inovația și antreprenoriatul în organizațiile mari.....	247
12.4. Antreprenoriatul în condițiile „turismului electronic” .....	250
Bibliografie .....	252
<b>Capitolul 13. Management strategic global</b> .....	253
13.1. Internaționalizarea firmelor – motive și condiționări .....	254
13.2. Strategii de globalizare .....	256
13.2.1. Strategii în evoluția spre o firmă globală .....	257
13.2.2. Strategii de intrare pe o piață străină .....	259
13.3. Repere procesuale în dezvoltarea unei strategii globale .....	261
13.3.1. Selectarea unei noi piețe .....	262
13.3.2. Implementarea unei strategii internaționale .....	264
13.3.3. Evaluarea și controlul strategiilor internaționale .....	266
13.4. Implicarea guvernului și a organizațiilor publice .....	266
Bibliografie .....	268

## STUDII DE CAZ

<b>A. Considerații privind studiile de caz din turism</b> .....	271
A.1. Mediul educațional universitar și formarea cunoștințelor în turism.....	272
A.2. Situația de pe teren.....	275
A.3. Oameni și stări de fapt .....	277
<b>Studiul de caz I. My Place : „mi place !”</b> .....	281
I.1. Pseudoistorie investițională My Place .....	282
I.2. Organizarea operațională și portofoliul de servicii .....	284
I.3. „Mediul distracțional” .....	286

I.4. Marketingul și managementul imaginii .....	289
I.5. Furnizori și parteneri .....	291
I.6. Managementul evenimentelor .....	292
I.7. Managementul resurselor umane .....	294
I.8. Viziune și management .....	295
<b>Studiul de caz II. Ramada Sibiu : integrare românească în „marile familii” hoteliere .....</b>	<b>298</b>
II.1. Istoricul lanțului hotelier Ramada .....	299
II.2. Poziție, arhitectură și construcție .....	300
II.3. Mediul general și concurențial sibian .....	301
II.4. Serviciile și procesul operațional .....	304
II.5. Marketingul și vânzările .....	305
II.6. Managementul resurselor umane și cultura organizațională .....	306
II.7. Managementul .....	308
II.8. Imagine și inserție socioculturală .....	310
II.9. Montaj și management financiar .....	312
II.10. Viitorul lui Atlassib Hotels .....	313
<b>Studiul de caz III. KFC România : „...bună de-ți lingi degetele!” .....</b>	<b>315</b>
III.1. Istorie : între legendă și pragmatism .....	316
III.2. Expansiunea în România .....	318
III.3. Industria fast food : contextul general și concurențial românesc .....	320
III.4. Produse, servicii, operații .....	322
III.5. Furnizori și colaboratori .....	324
III.6. KFC : „caz-școală de marketing” .....	325
III.7. Managementul financiar .....	328
III.8. Oamenii KFC .....	330
III.9. Responsabilitatea socială corporativă .....	333
III.10. Viitorul apropiat .....	334
<i>Mulțumiri .....</i>	<i>337</i>
<i>Index de termeni .....</i>	<i>339</i>
<i>Index de nume .....</i>	<i>345</i>

Abordarea teoretică a strategiilor acestui nivel este marcată la momentul actual de lucrările lui Michael Porter. El a lansat conceptul de *strategii generice* cu referire la alternativele definite de modul în care se abordează competiția. Atât adjectivul *generic*, cât și adjectivul *concurențial*, vor fi folosite într-o accepțiune largă, nu în cea originară în care au fost introduse de Porter în teoria actuală a managementului strategic.

După ce Porter a lansat moda familiei de strategii generice, o serie de alți autori au încercat să acopere subiectul cu o clasificare cât mai completă și utilă, expunându-și părerea proprie. În continuare vor fi prezentate o serie de familii de strategii, devenite clasice și citate frecvent în manualele de profil. În aceste liste de strategii generice pot fi identificate modele teoretice pentru explicarea unei serii de manifestări din practică, ceea ce le conferă o valoare instrumentală.

Pentru o utilizare directă în sectorul turismului se păstrează câteva caracteristici principale de diferențiere a alternativelor strategice ale acestui nivel, pentru ca apoi să se construiască pe ele o strategie generică adaptată specificului acestui gen de activități.

## 6.1. Modele de referință pentru clasificarea strategiilor de nivel business

Prima clasificare a strategiilor care pot fi raportate la acest nivel a fost lansată de Igor Ansoff, în 1965. Impulsul major legat de abordarea taxonomică a fost dat însă de Porter în 1985, pentru ca, ulterior, să se dezvolte atât discuțiile cu privire la conținutul acestor strategii, cât și alte clasificări care se doreau a fi mai exhaustive sau mai adaptate la practică.

Este interesant de observat că există autori de referință actuali, spre exemplu Allaire și Firsirotu (1998), Mintzberg (1988) sau Johnson, Scholes și Whittington (2008), care nu fac o distincție clară între cele două niveluri strategice, *corporativ* și *business*, oferind o singură listă de strategii generice, în timp ce alții, cum ar fi Wheelen și Hunger (2008), diferențiază slab strategiile de nivel business, dar acordă importanță strategiilor funcționale.

Toate aceste abordări, cu o individualizare mai mult sau mai puțin clară a nivelului business, sunt utile pentru sugestiile operaționale pe care le conțin implicit, dar și pentru încercarea de a găsi explicații plauzibile pentru ceea ce se întâmplă în lumea reală a managementului organizațiilor.

### 6.1.1. Strategiile generice ale modelului Ansoff

În 1965, Ansoff propunea o matrice cu strategii generice, devenită ulterior element de referință, deși, apreciau Mintzberg și Quinn (1991), matricea era dificil de înțeles și de aplicat în practică. Modelul matriceal 2x2 propus (vezi figura 6.1) a popularizat patru strategii: *penetrarea pieței*, *dezvoltarea produsului*, *dezvoltarea pieței* și *diversificarea* (Ansoff, 1965).

	Produs existent	Produs nou
Piață existentă	<i>Penetrarea pieței</i>	<i>Dezvoltarea produsului</i>
Piață nouă	<i>Dezvoltarea pieței</i>	<i>Diversificarea</i>

Sursă: Ansoff, 1965

Figura 6.1. Matricea strategiilor generice ale modelului Ansoff

Dintre acestea, primele trei pot fi interpretate ca variante strategice de concentrare sau au aplicabilitate la nivel business, ceea ce obligă la o discuție a conținutului lor.

*Penetrarea pieței este strategia care constă în mărirea volumului vânzărilor unui produs existent pe o piață curentă.* Pe termen lung, se urmărește obținerea unui segment de piață semnificativ sau dominant. Când piața este în creștere, procesul de intrare sau de mărire a segmentului de piață este relativ ușor pentru organizațiile care dețin un segment mic de piață. Organizațiile care dețin un segment important vor continua să își mărească vânzările, fără a putea răspunde tuturor cererilor.

Problema penetrării devine dificilă atunci când piața este stagnantă sau în scădere. În această situație, dezavantajele legate de structura costului, de costul publicității sau de efectul de învățare devin esențiale. În acest caz, este necesară alianța cu un partener, care poate să faciliteze obținerea unor avantaje strategice, sau o achiziție (fuziune) a unei firme stabilite deja pe piața de interes.

*Dezvoltarea produsului este strategia de creștere a vânzărilor prin îmbunătățirea produsului existent sau crearea unui nou produs pentru piața curentă.* Îmbunătățirea produsului se poate face înmulțind opțiunile legate de caracteristicile sale. Crearea unui nou produs face necesară existența unei activități de cercetare și a unor resurse financiare adecvate. Când produsul prezintă un ciclu de viață scurt, este esențială dezvoltarea unor tipuri noi. Noilor produse li se asociază însă un risc considerabil, iar posibilitatea eșecului este semnificativă. Diminuarea dezavantajelor se face prin transfer de tehnologie (licențe, *know-how*) sau prin alianțe strategice ce vizează obiective de cercetare.

Succesul acestei strategii este legat mai degrabă de calitatea managementului, decât de abilitatea în cercetare. Managementul trebuie să asigure dezvoltarea unor echipe interdisciplinare, concentrarea asupra competențelor distinctive și selectarea celor mai potrivite oportunități pentru firmă.

*Dezvoltarea pieței este strategia de creștere a vânzărilor unui produs curent pe noi piețe.* Dezvoltarea se poate face prin intrarea pe noi segmente de piață, prin adăugarea de noi arii geografice sau prin atribuirea unor noi utilizări produsului. Strategia este preferată de firmele care dezvoltă produse ce necesită investiții mari, cu un grad scăzut de flexibilitate, sau cheltuieli importante de cercetare. Pentru recuperarea acestora este necesară extinderea pieței.

Strategia de dezvoltare a pieței se combină adesea cu strategia de dezvoltare a produsului, mișcarea pe o nouă piață obligând la modificarea produsului existent.

### 6.1.2. Strategiile generice ale modelului Porter

Strategiile generice ale modelului Porter reprezintă, probabil, cel mai cunoscut element teoretic al managementului strategic actual, având deja o valoare de simbol. Există sute de lucrări care se referă sau se inspiră din acest model: unele îl aprobă, altele îl discută critic, indiferent dacă îl consideră sau nu valid.

Porter (1985) explică trei strategii generice, menite să asigure câștigarea unui avantaj concurențial într-o industrie dată. El consideră că există două tipuri de avantaje pe care o firmă și le poate crea: *costul scăzut* și *diferențierea produsului*. Combinația acestora (vezi figura 6.2) cu scopul concurențial al operațiilor organizației, adică cu anvergura planificată a tipului de piață, particularizează cele trei strategii generice pentru crearea unor performanțe peste medie:

- lider prin cost;
- diferențierea;
- focalizarea.

Organizația se poate implica într-o competiție generalizată ce vizează toți consumatorii unei industrii, aceasta fiind „sarcină largă”, sau poate viza doar o anumită categorie, „sarcină îngustă”. Cel mai palpabil criteriu de diferențiere a sarcinii strategice este zona geografică.

O organizație trebuie să aleagă între cele trei strategii, pentru că nu poate să satisfacă pe toată lumea. Lipsa opțiunii, conform lui Porter, ar duce la o „cădere la mijloc”, în sensul obținerii unui produs obișnuit la prețuri obișnuite, fapt care nu creează un avantaj concurențial.

		Avantaj concurențial	
		Cost scăzut	Diferențiere
Scop concurențial	„Sarcină îngustă”	Lider prin costuri	Diferențiere
	„Sarcină largă”	Focalizare asupra costurilor	Focalizare asupra diferențierii

Sursă: Porter, 1985.

Figura 6.2. Matricea strategiilor generice ale modelului Porter

*Lider prin costuri este o strategie a costului scăzut care constă în obținerea unui avantaj concurențial prin reducerea costurilor sub costurile concurenților.* În acest mod, organizația poate să păstreze prețuri de vânzare scăzute, eventual mai scăzute decât ale concurenților, fiind totuși profitabilă.

Susținerea strategiei impune o serie de măsuri de eficientizare a cheltuielilor legate de dimensionarea capacităților operaționale, controlul riguros al costurilor și permanența lor reducere, reducerea facilităților de plată și reducerea cheltuielilor aferente publicității, vânzării etc. La nivelul organizației, această strategie este susținută prin integrare verticală sau diversificare concentrică, opțiuni ce permit economii de scop și scară.

Exemplele cele mai clare din industria ospitalității sunt reprezentate de hotelurile de tip Etap și Formule 1, aparținând grupului Accor, iar în transportul aerian „exemplele de manual” sunt companiile Ryanair și JetBlue.

*Diferențierea este strategia de obținere a unui avantaj concurențial prin crearea unui produs ce este perceput de către consumatori ca fiind unic, fapt ce justifică un preț mai mare decât cel al produselor concurenților.* Acest tip de produs se adresează consumatorilor pentru care prețul nu are relevanță, dar pentru care contează faptul că produsul este perceput ca fiind unic. Numărul de elemente care asigură unicitatea este mare, iar combinația lor reprezintă arena de inovație a oricărei organizații ce dorește adoptarea acestei strategii. Designul și imaginea mărcii, tehnologia sau service-ul pot fi căile pentru asigurarea acestei caracteristici. Firmele Shangri-La, pentru ospitalitate, sau Walt Disney, pentru parcuri tematice, sunt exemple de aplicare a acestei strategii.

*Focalizarea este o strategie a efortului dirijat spre un segment competițional îngust în interiorul unei industrii și adaptarea produsului acestui segment în ideea excluderii concurenților.* Strategia prezintă două variante : *focalizarea asupra costurilor și focalizarea asupra diferențierii* pentru un segment dat.

Focalizarea are ca obiect o anumită arie geografică, un produs cu caracteristici deosebite față de cele cu o utilitate generică similară sau grup de consumatori cu nevoi neobișnuite. Exemplul hotelului Burj-al-Arab, considerat a fi de 6 (șase) stele, este tipic pentru focalizarea asupra diferențierii. Exemplele din cealaltă categorie se materializează în servicii cu costuri reduse, adresate unui public special, de tipul celor oferite pe piața românească pentru turiștii pensionari.

Deși pare ușor de utilizat, clasificarea se raportează cu dificultate la o situație reală dintr-o țară cum e România. De altfel, criticii modelului Porter, la fel de numeroși ca și adepții săi, fac observații interesante privind neclaritățile sau inadvertențele sale, sesizând că există dificultăți serioase în susținerea în practică a unui proiect de strategie bazat pe strategiile sale generice.

După anii '90, au apărut din ce în ce mai frecvent exemple ce evidențiază că alegerea exclusivă pe care o solicită Porter este discutabilă. Există firme care urmează cu succes o strategie ce urmărește simultan atât diferențierea, cât și un cost scăzut. Ideea de principiu a acestei abordări își are rădăcinile în filosofia managementului calității totale, care susține, în esență, că realizarea unui produs „bun” este mai ieftină decât a unuia „prost”, cu referire evidentă la calitate (Deming, 1982). Începând cu anii '80, practica firmelor japoneze confirmă această idee.

Pe de altă parte, se susține că, în fond, nu există decât un singur tip de avantaj concurențial fundamental : costul scăzut (Stratégor, 1988). Organizațiile care au produse percepute ca diferențiate au un avantaj doar dacă pot obține aceste produse la costuri inferioare față de concurenți, chiar dacă aceștia realizează produse de aceeași calitate. Apariția Chinei ca un jucător important într-un număr mare de industrii arată că abordarea prin prisma exclusivă a costului nu e lipsită de sens, iar în turism există exemplul Turciei. Chiar marile firme care sunt considerate promotoare ale diferențierii au centrele de producție în China sau în alte țări cu mână de lucru ieftină, cum ar fi Filipine, India sau Bangladesh.

Pentru organizațiile care urmează o strategie a diversificării, se pune problema dacă este preferabilă abordarea aceleiași strategii de tip Porter pentru toate unitățile strategice de afaceri. Nu există încă studii concludente privind o anumită sinergie asociată unei omogenizării după criteriul avantajului concurențial. Practic, se constată că în acest moment există firme renumite și de succes care au abordări ce par opuse din punctul de vedere al modelului Porter, cum ar fi firma Accor.

### 6.1.3. Clasificarea strategiilor generice după Mintzberg

Henry Mintzberg (1988) introduce o clasificare mai cuprinzătoare a strategiilor generice existente, încercând să realizeze o acoperire totală a domeniului. El consideră că predecesorii săi, ca de exemplu, Ansoff sau Porter, au abordat strategiile într-o manieră relativ arbitrară sau focalizându-se doar asupra unora dintre acestea și, cum orice „boutique” (în sensul de firmă de consultanță) care se ocupă de management strategic are propria clasificare, este firesc orice demers integrator.

Deși Mintzberg dorește o clasificare cuprinzătoare a strategiilor, cu aplicabilitate la toate nivelurile, corporativ, business sau funcțional, atenția se îndreaptă spre ceea ce el numește *afacerea principală*. Se presupune că în orice organizație diversificată există o deplasare a echilibrului, astfel încât există un interes special pentru o anumită afacere considerată „de bază”, celelalte având un impact redus în formularea strategiei.

O parte din clasificare face referire la strategiile generice ale predecesorilor săi, Ansoff și Porter, ca și la alte concepte, cum ar fi lanțul valorii. Deoarece schema de clasificare este relativ stufoasă, Mintzberg apelează la scheme explicative sau figuri ce sugerează definirea elementelor tipologice.

Clasificarea urmărește divizarea strategiilor în cinci grupe ce vizează următoarele caracteristici :

- A) *poziționarea* afacerii principale într-una din etapele procesului de transformare a materiei prime într-un produs final ;
- B) *deosebirea* afacerii principale pe baza elementelor ce permit organizației obținerea unei poziții competiționale în propriul context ;
- C) *elaborarea* afacerii principale pe baza modului în care se dezvoltă aceasta ;
- D) *extinderea* afacerii principale prin cuplarea sau combinarea sa cu alte afaceri ;
- E) *reconceperea* afacerii principale prin schimbarea sau combinarea cu alte afaceri.

Pentru fiecare dintre aceste grupe se definesc o serie de strategii și se exemplifică grafic relațiile acestora în grupa fixată inițial. Multe dintre aceste strategii sunt cunoscute din modelele anterioare, altele sunt particularizări ale acestora în diferite situații.

A) *Strategiile privind poziționarea afacerii principale sunt strategii ale stadiului operațiilor sau strategii ale industriei.*

Prima categorie, cea a *strategiilor stadiului operațiilor*, se subdivide, după fixarea etapei de care este legată afacerea de referință într-un proces de transformare, în următoarele grupe :

1. *Strategii ale fazelor primare de transformare.* Fazele primare sunt asociate cu transformările materiilor prime într-un material de bază (de exemplu, lemn, oțel) cu utilizare multiplă. Aceste afaceri implică acumulări importante de capital investit pentru obținerea unor costuri reduse.
2. *Strategii ale fazelor secundare de transformare.* Fazele secundare sunt cele care generează dintr-un material de bază (lemn, oțel) o multitudine de produse care se pot combina pentru realizarea produselor finale.

3. *Strategii ale fazelor terțiare de transformare.* Fazele terțiare marchează convergența spre un loc de focalizare (asamblare sau distribuție finală) a multitudinii de produse realizate în faza secundară.

Strategiile industriei sunt legate de redefinirea sau reconceperea unei industrii în termenii „granițelor” fixate pentru identificarea lor obișnuită.

B) *Strategiile privind deosebirea afacerii principale* sunt bazate pe conceptele lui Porter, lanțul valorii și strategiile generice.

Pe baza lanțului valorii se disting :

1. *strategii pentru asigurarea resurselor*, cu referire la personal, bani, materiale ;
2. *strategii pentru procesare*, cu referire la dezvoltarea procesului, dirijarea operațiilor incluzând productivitatea, amplasarea și operațiile propriu-zise ;
3. *strategii de livrare*, cu referire la marketing, distribuție și service ;
4. *strategii de sprijin (suport)*, cu referire la control, instruirea personalului, asistență juridică, aprovizionare etc. ;
5. *strategii de proiectare*, cu referire la cercetarea și dezvoltarea produsului.

Pe baza celor două criterii ale strategiilor generice Porter, natura avantajului concurențial și anvergura afacerii sau zonei strategice vizate, se realizează o listă a *strategiilor de diferențiere* :

1. *strategia de diferențiere a prețului*, axată pe un preț mai scăzut pentru un produs comun ;
2. *strategia de diferențiere a imaginii*, axată pe o imagine diferită pentru un produs comun ;
3. *strategia de diferențiere a activităților de sprijin al produsului*, axată pe livrare, service, creditare etc., ce pot să diferențieze un produs comun ;
4. *strategia de diferențiere a calității*, axată pe un produs mai bun decât cele cu finalitate similară ;
5. *strategii de diferențiere a design-ului*, axată pe caracteristici de formă diferite ;
6. *strategia nediferențierii*, axată pe un produs care copiază un alt produs ;

dar și o listă a *strategiilor privind anvergura afacerii* :

1. *strategia nesegmentării* : un produs pentru toți ;
2. *strategii de segmentare* : câteva tipuri pentru câteva categorii de consumatori ;
3. *strategii de nișă* : focalizarea asupra unui singur segment ;
4. *strategia individualizării* : produs personalizat pentru fiecare consumator.

C) *Strategiile privind elaborarea afacerii principale* sunt bazate pe matricea din 1965 a lui Ansoff deci va număra următoarele tipuri :

1. *strategii de penetrare a pieței* ;
2. *strategia dezvoltării pieței* ;
3. *strategia dezvoltării produsului* ;
4. *strategia expansiunii geografice*, care apare ca o formă specială a dezvoltării pieței cu referire la noi zone geografice.