

# ANALIZA SEGMENTĂRII STRATEGICE A AFACERII INTREPRINDERII DE TRANSPORT

**Autor: Alexandra Hotineanu**  
**Conducătorul Științific: conf.univ., dr.Tudor Alcaz**

Universitatea Tehnica a Moldovei

**Abstract:** „Segmentarea strategică a afacerii” se referă la divizarea ansamblului activităților mediului intern al unei organizații, firmă sau întreprindere. Planul afacerilor strategice reprezintă un instrument special de conducere, aplicat pe scară largă practic în toate domeniile economiei de piață actuale, independent de proporțiile și domeniile de activitate ale întreprinderii, de forma de proprietate. Analiza segmentării strategice se va concentra asupra modului în care se realizează divizarea activității unei organizații, urmată de recombinarea elementelor rezultate în unități strategice de afaceri, cu diviziunile și subdiviziunile lor, ca și gruparea acestor entități într-o entitate superioară - bază sau cluster (grup). Miza finală a segmentării strategice este îmbunătățirea performanțelor organizației.

**Cuvinte cheie:** management, segmentare strategică, segmentare de marketing, întreprindere de transport.

În anii 80 directorii generali au fost judecați după capacitatea de a-și restructura întreprinderea. Astăzi ei sunt judecați după capacitatea de a identifica, dezvolta și exploata competențele de bază ale companiei. Ei vor trebui să gândească însuși conceptul de întreprindere.” C.K.Prohalad & G. Hamei

Conceptul de „segmentare” este împrumutat din marketing, dar segmentarea strategică și cea de marketing se deosebesc principial prin criteriile care stau la baza divizării entității de interes.

Segmentarea de marketing este bazată pe criterii legate de cerere, cum ar fi comportamentul de cumpărare, evoluția cererii și a concurenței etc., rezultatul concretizându-se într-un ansamblu de cumpărători (consumatori) cu comportamente de cumpărare asemănătoare sau într-un grup de produse percepute de cumpărători ca fiind similare, ambele forme având evoluții omogene în timp.

Segmentarea strategică de management se bazează atât pe criterii de cerere, cât și pe ofertă. Acestea ar putea fi elementele de valoare pentru cumpărători, sursele de avantaj concurențial în lanțul vertical concepție-producție-distribuție, caracteristici de cost și know-how și modul de partajare a resurselor. O listă mai detaliată propusă de Strategor (1998) conține următoarele elemente de diferențiere:

- consumatorii;
- nevoia care trebuie satisfăcută și criteriile de cumpărare;
- circuitul de distribuție ;
- concurenții;
- tehnologia;
- structura costurilor;
- zona geografică;
- know-how-ul.

Consecința segmentării strategice a afacerii în mediul intern este apariția unei structuri organizaționale speciale, așa-numita „unitate strategică de afaceri”, în plan extern, în mediul concurențial, segmentarea strategică are drept consecință apariția grupurilor strategice. Această divizare a apărut, în teorie și practică, cu mai bine de trei decenii în urmă.

Pentru a înțelege rezultatele segmentării este necesar să se cunoască metodologia de descompunere și conceptele, așadar francezii propun trei metode: analitică, deductivă și intuitivă.

Prima metodă presupune un proces mai elaborat la nivelul explicațiilor, dar dificil de utilizat în practică în cazul unor firme mari cu portofolii complexe, ea conține următoarelor faze:

1. descompunerea organizației în activități elementare;
2. identificarea factorilor-cheie ai succesului pentru fiecare activitate elementară;
3. gruparea activităților elementare pe baza similitudinii factorilor-cheie ai succesului;
4. analiza modului de partajare a resurselor și a complementarității unor activități strategice identificate la punctul anterior, astfel încât să se găsească o bază strategică sau un grup (cluster).

Cea de-a doua metodă, cea deductivă, este mai ieftină din punctul de vedere al resurselor solicitate, cu rezultate satisfăcătoare, dacă principiile și conceptele sunt înțelese și utilizate corespunzător.

Metoda intuitivă, a treia, de segmentare strategică, operează cu aceleași concepte ca și metoda analitică, dar fazele inițiale își pierd din structurarea liniară și sistematică a demersului. Existând o organizație cu un set de activități, ce se traduc în produse, și o configurație concretă a proceselor de producție, segmentarea se face aprioric pe baza experienței și intuiției manageriale ale unui grup de experți. Pentru configurația de unități strategice de afaceri ce rezultă pe baza acestui exercițiu de reflecție, se fac listele.

Abordarea intuitivă, deși pare a fi mai eficientă prin reducerea consumului de resurse, chiar în condițiile unui rezultat doar parțial satisfăcător, este afectată de câteva puncte inerente de vulnerabilitate. Ea este rezultatul unei experiențe trecute marcate de prejudecăți sau mituri, ce nu ar rezista unui examen analitic sumar, dar și al deformării percepțiilor datorită cunoașterii structurii organizaționale curente de către cei care participă la procesul de organizare a activităților strategice.

Repunerea în discuție a segmentării strategice la un moment dat pentru o organizație existentă se face, în principiu, în două situații :

- performanțele economice se înscriu pe o pantă defavorabilă, cauza fiind identificată a fi de natură internă, și resegmentarea poate fi o soluție de redresare, cu caracter adaptiv ;
- organizația adoptă strategii ofensive, traduse în inovații tehnice sau abordarea unor noi segmente de piață, ceea ce obligă la o reorganizare internă, cu caracter prospectiv.

Pentru elaborarea planului afacerilor strategice în întreprinderea de transport este necesar de a acumula și de a realiza o anumită informație privind volumul prestărilor de servicii, cererea potențială, necesitățile de producție și financiare, care permite de a examina câteva variante de realizare a proiectului de investiții, ceea ce mărește siguranța atingerii cu succes a scopului principal al proiectului și puterea lui de atracție pentru investitorii posibili.

Unul din instrumentele perfecționării întreprinderii de transport este planificarea afacerilor în următoarele variante:

1. investirea mijloacelor în crearea noilor filiale;
2. crearea infrastructurii informativ-logistice (sisteme de comunicație, terminale);
3. perfecționarea zonelor de producție sau crearea centrelor de deservire;
4. procurarea materialului rulant;
5. elaborări de rute noi, eventual investigații de marketing privind necesitatea de transport pe ruta dată;
6. evaluarea concurenței;
7. calculul costului și rentabilității noii rute.

Aprecierea eficienței proiectului de afaceri strategice al întreprinderii de transport necesită studierea nu numai a condițiilor concrete ale transporturilor și a finanțării, ci și selectarea criteriului. Aceasta nu este o problemă simplă, ea este legată de necesitatea determinării restricțiilor tehnice, organizatorice și financiare, limitelor temporare ale funcționării proiectului, nivelului de responsabilitate pentru soluționare și care necesită calcule destul de complicate.

În sinteză, practica segmentării strategice înseamnă realizarea periodică a unui decupaj al activităților elementare. Decupajul este condiționat de ceea ce există la momentul începerii analizei și se traduce în forme administrative care induc costuri mai mici și permit un management strategic mai performant. Performanța ar însemna o adevărată mai bună la piață, avantaje concurențiale durabile, viteză de adaptare superioară celei a concurenților sau creativitate superioară la toate nivelurile, începând cu produsul și terminând cu conceptele strategice.

## **Bibliografie**

1. Bogdan Băcanu, *Tehnici de analiză în managementul strategic*. Polirom, București, 2007.
2. Gherge Jevres, Daniela Florea, Corneliu Cofaru, Adrian Șoica, *Managementul traficului rutier*. Universitatea Transilvania, Brașov, 1998.
3. Dumitru Moldovanu, *Economia relațiilor externe*. Arc, Chișinău, 1999.
4. Tudor Alcaz, *Managementul transporturilor auto internaționale de mărfuri*. U.T.M., Chișinău, 2002.
5. Banciu Dumitru, *Sisteme inteligente de transport*. Editura Tehnică, București, 2003.