

Fișa disciplinei

U.04.A.0.28. Managementul strategic

1. Date despre program

1.1	Instituția de învățământ superior	Universitatea Tehnică a Moldovei
1.2	Facultatea	Inginerie Mecanică, Industrială și Transporturi
1.3	Departamentul	Transporturi
1.4	Domeniul general de studii	071 Inginerie și activități ingineresti
1.5	Domeniul de formare profesională	0710 Inginerie și management
1.6	Programul de studii superioare de licență	0710.1 Inginerie și management în construcția de mașini

2. Date despre unitatea de curs

2.1	Denumirea unității de curs		Managementul strategic		
	Codul	Volumul de lucru al studentului	Credite (ECTS)	Categoria unității de curs	Semestrul, zi/fr
	U.04.A.0.28.	90	3	U- socio-umane; A – cu alternativă	4/5
2.2	Tipuri de activități:		Ore de contact direct, zi/fr		Studiul individual
	a) Prelegeri		30/10		45/76
	b) Seminar		15/4		
2.3	Responsabilitatea pentru unitatea de curs				
	Departamentul		Titularul responsabil		Cadre didactice implicate
	Transporturi		Alcaz Tudor, conf.univ., dr.		

3. Integrarea unității de curs în programul de studii superioare de licență

Unitatea de curs “ Managementul strategic” este o disciplină obligatorie, care include o serie de cunoștințe teoretice și cercetări practice la intersecția dintre domeniul transportului și managementului, componentă a unui bloc de unități de curs orientat spre formarea competenței profesionale și transversale prevăzute în planul de învățământ (anexa 1):

CPL1 - Utilizarea conceptelor, principiilor, fenomenelor, metodologiilor din aria științelor economice, sociale, umanitare etc. pentru rezolvarea unor sarcini specifice ingineriei și managementului în transporturi din perspectiva formării unei gândiri strategice coerente, care să concureze cât mai avantajos în condițiile economiei de piață;

CPL4. Aplicarea principiilor și metodelor managementului strategic raportat la managementul întreprinderilor de transport;

CPL5. Aplicarea normelor și modelelor managementului strategic în dezvoltarea întreprinderii de transport;

CT1. Aplicarea principiilor, normelor și valorilor eticii profesionale de inginer în cadrul propriei strategii de muncă calificată și eficientă;

CT4. Utilizarea normelor, standardelor naționale și europene în proiectarea, analiza și evaluarea activității manageriale a organizației din punct de vedere strategic.

3. Precondiții de acces la unitatea de curs/modul

3.1	Conform planului de învățământ	Planul de învățământ asigură parcurgerea disciplinelor și formarea la studenți a cunoștințelor și abilităților după cum urmează: a) la discipline fundamentale – microeconomie, macroeconomia și integrarea europeană, statistica și metode economico-matematice, dezvoltarea industrială mondială; b) la discipline generale – tehnologii informaționale și tehnici de comunicare; c) la discipline socio-umane – managementul resurselor umane, filosofia și logica formării profesionale, drept economic; d) la discipline de specialitate – complexul de transport, legislația de transporturi, transporturi de mărfuri.
3.2	Conform competențelor	Competențe-cheie/transdisciplinare: -competența de planificare și organizare a propriei învățări atât individuale, cât și în grup; -competența de a comunica argumentat în limba maternă/de stat; -competențe de a dobândi și a aplica cunoștințe de bază din domeniul

		<p>matematicii, științelor și tehnologiilor în rezolvarea unor probleme specifice disciplinei;</p> <p>-competențe de utilizare a instrumentelor cu funcție digitală, precum și folosirea tehnologiilor informaționale în activitatea profesională</p> <p>Competențe profesionale generale:</p> <p>- Competențe de a aplica cunoștințele la disciplinele de macro- și microeconomie, precum și a metodelor managementului general în transport;</p> <p>- Competențe de a aplica cunoștințele a managementului organizației și întreprinderii de transport la nivel național, european și internațional;</p> <p>- Competențe de a aplica cunoștințele despre metodele și instrumentele managementului strategic în sistemul de transport național și internațional;</p> <p>- Competențe de a aplica cunoștințele la disciplinele de managementul general și a resurselor umane;</p> <p>- Competențe de a aplica cunoștințele la elaborarea strategiilor la nivelul întreprinderii;</p> <p>- Competențe de a aplica cunoștințele la elaborarea strategiei de dezvoltare în întreprinderilor de transport;</p> <p>- Competențe de a aplica cunoștințele managementului strategic la protecția mediului ambiant.</p>
--	--	---

4. Condiții de desfășurare a procesului educațional pentru

4.1	Prelegeri	<p>Metode și procedee: prelegerea interactivă, problematizarea, brainstorming-ul</p> <p>Mijloace de instruire: tablă, carioci, laptop, proiector, internet</p> <p>Forme de activitate: frontală</p>
4.2	Seminar	<p>Metode și procedee: explicația, studiu de caz, dezbaterea.</p> <p>Mijloace de instruire: tablă, carioci, laptop, proiector</p> <p>Forme de activitate: frontală</p>
4.3.	Proiect de an	Nu este prevăzut

5. Obiectivul principal al unității de curs

Formarea unui ansamblu integrat de cunoștințe, abilități și atitudini dobândite de studenți în scopul realizării la nivel calitativ a atribuțiilor și a sarcinilor profesionale cu privire la organizarea managementului strategic la nivel de întreprindere/organizație bazate pe tehnologiile moderne.

6. Finalitățile de studiu

Studentul va fi capabil să efectueze activități de reorientare și reorganizare a majorității domeniilor de activitate pe baza unor strategii corecte și coerente, precum și a schimbării vechilor instrumente ancorate în concepții depășite privind creșterea economică a întreprinderii de transport.

7. Conținutul unității de curs

7.1. Planul tematic și repartizarea orelor de curs teoretic

Conținuturi	nr. de ore	
	zi	fr
<p>1. Delimitări conceptuale ale strategiei, evoluția strategiilor</p> <p>1.1. Noțiune de strategie</p> <p>1.2. De la strategia militară la strategia de afaceri</p> <p>1.3. Tipurile de strategii din punctul de vedere al proceselor de elaborare</p> <p>1.4. Clasificarea strategiilor din punctul de vedere al adaptării la condițiile de mediu</p> <p>1.5. Abordarea prin conținut și abordarea prin procese</p> <p>1.6. Critica lui H. Mintyberg cu privire la definirea strategiei exclusiv pe baza planificării</p>	2	1
<p>2. Segmentarea strategică – fundament al analizei strategice</p> <p>2.1. Noțiunea de segment strategic</p> <p>2.2. Segmentarea strategică și regulile care stau la baza acesteia</p> <p>2.3. Etapele procesului de segmentare strategică</p> <p>2.4. Metodele de segmentare strategică</p> <p>2.5. Criteriile de segmentare strategică</p> <p>2.6. Deosebiriile dintre segmentarea strategică și segmentarea de marketing.</p>	2	1

2.7. Utilitatea și limitele segmentării strategice		
3. Procesul strategic 3.1. Natura și etapele procesului strategic 3.2. Analiza strategiei curente și a situației economico-financiare prezente a întreprinderii 3.3. Elaborarea variantelor strategice: <ul style="list-style-type: none"> - modelul LGAC - modelul Ansoff - modelul „Valorificarea bursieră, sau pentagonul McKinsey” - modelul Sicard - Benchmarking-ul metodă indirectă de formulare a strategiilor 3.4. Alegerea variantei strategice optime. Criterii de evaluare a variantelor strategice 3.5. Realizarea strategiei: <ul style="list-style-type: none"> - rolul realizării strategiei în procesul strategic, - natura schimbărilor care au loc la întreprindere ca urmare a schimbării strategiei - domeniile în care au loc schimbările strategice - instrumente folosite în realizarea strategiei 	4	1
4. Instrumente folosite în fundamentarea deciziilor strategice 4.1. Avantajul concurențial: <ul style="list-style-type: none"> - natura și elementele componente ale acestuia - teorii ale surselor avantajelor concurențiale 4.2. Sustenabilitatea și erodarea avantajelor concurențiale 4.3. Curba de experiență și implicațiile strategice: <ul style="list-style-type: none"> - noțiunea de efect de experiență și relația efect de experiență/cost unitar de producție - formula matematică a curbei de experiență - cauzele efectului de experiență - condițiile de verificare a legii de experiență - implicațiile strategice ale curbei de experiență - limitele legii „curba de experiență” și pericolele strategiilor care decurg din acestea 4.4. Lanțul de valoare - sursă de avantaj concurențial: <ul style="list-style-type: none"> - definirea conceptului de lanț de valoare - identificarea lanțului de valoare a întreprinderii - folosirea lanțului de valoare în repartizarea surselor de avantaj concurențial - implicațiile strategice ale lanțului de valoare - influența tehnologiei informației asupra lanțului de valoare - sistemul de valoare, noțiunea de sistem - de valoare, alegerea verigilor acestuia problemă de strategie 	4	1
5. Prezentarea nivelurilor de elaborare a strategiei 5.1. Nivelurile ierarhice și responsabilitățile ce revin acestora cu privire la elaborarea strategiilor 5.2. Strategie corporativă la nivelul întreprinderii 5.3. Strategiile la nivelul unităților strategice de afaceri 5.4. Strategia funcțională Strategia operațională	2	1
6. Strategii la nivelul întreprinderii: strategii corporative 6.1. Strategii corporative într-o întreprindere multiunități strategice de afaceri (întreprindere multiprodus): <ul style="list-style-type: none"> - noțiunea de portofoliu de activități - analiza portofoliului de activități - matrice generice ale portofoliului de activități - managementul portofoliului de activități - avantajele și inconvenientele matricelor de analiză a portofoliului de activități 6.2. Matricea de analiză a portofoliului de activități: <ul style="list-style-type: none"> - matricea rată de creștere a pieței, a segmentului de activitate/cotă relativă de piață (matricea BCG). Variabilele și 	4	1

<p>ipotezele fundamentale ale matricei BCG</p> <ul style="list-style-type: none"> - etapele folosirii matricei BCG - noul model al al al matricei BCG <p>6.3. Metode de analiză multicriterială</p> <ul style="list-style-type: none"> - matricea atractivitatea sectorului/atuuri (poziția concurențială) – matricea GE-McKinsey în elaborarea strategiilor matricea A. D. Little (Matricea ADL), variabilele ei, fazele ciclului de viață a activității, relațiile dintre pozițiile concurențiale, nivelul de maturitate al sectorului și situația financiară în matricea ADL - modelul PIMS (Profit Impact of market Strategies) - modelul MACS (market Activated Corporate Strategy) - mstricea mixul parental (parenting mix) - matricea Ashride - matricea resurse/piețe (Hamel-Prahalad) - matricea „competențe fundamentale/piețe <p>6.4. Matricele tehnologice:</p> <ul style="list-style-type: none"> - integrarea tehnologiei în anaaliză de protocolul și impactul acesteia asupra situației concurențiale - diagnosticul situației tehnologice a întreprinderii a întreprinderii • patrimoniul tehnologic • tipologia concurențială a tehnologiilor • tipuri de matrice tehnologice <p>6.5. Grapele tehnologice</p> <ul style="list-style-type: none"> - conceptul de grapă tehnologică - aportul grapelor tehnologice în formulareastratwgiilor întreprinderii - analiza tridimensională - un model global de opțiuni strategice care integrează tehnologia - două modalități de a avea o tehnologie „a face” sau „a compara” <p>concluzii privind relația tehnologie și strategie”6.5. Elementele itinerarelor de rute de autobuz și optimizare a acestora</p>		
<p>7. Strategii la nivelul unității strategice de afaceri (UAS), domeniului strategic de activitate (DSA)</p> <p>7.1. Strategii concurențiale</p> <ul style="list-style-type: none"> - natura strategiilor concurențiale și regulile ce trebuie respectate la elaborarea acestor strategii - strategii generice <ul style="list-style-type: none"> • strategia dominării prin costuri mici • strategia de diferențiere • strategia focalizării sau specializării pe o nișă • sinteza strategiei generice • caracteristicile distinctive ale strategiilor generice • împotmolirea pe calea de mijloc • alinierea funcțiilor întreprinderii cu strategiile concurențiale generice <p>7.2. Strategii adaptive</p> <p>7.3. Ciclul de viață al unui sector de activitate, noțiunea și etapele unui ciclu de viață.</p>	4	1,5
<p>8. Modalități de dezvoltare a întreprinderilor. Creșterea internă</p> <p>8.1. Modalități de dezvoltare a întreprinderilor</p> <p>8.2. Modalități de creștere internă. Strategii de expansiune și de diversificare. Matricea Ansolf</p> <ul style="list-style-type: none"> - participarea pe piață - dezvoltarea de noi produse - dezvoltarea de noi piețe - diversificarea <p>8.3. Crearea unei noi divizii autonome (internal new venture)</p>	2	1

<p>9. Modalități de creștere externă a întreprinderilor</p> <p>9.1. Alianțele strategice</p> <ul style="list-style-type: none"> - noțiunea de alianță strategică și caracteristicile acesteia - factorii care au influențat în timp încheierea de alianțe strategice - relația număr de întreprinderi aliat/capacități organizatorice - obiectivele strategice ale alianțelor - motivele pentru care întreprinderile încheie alianțe - regulile ce trebuie respectate pentru ca alianța să aibă succes - avantajele salariaților comparativ cu avantajele celorlalte forme de dezvoltarea externă - inconveniente, limitele și riscurile alianțelor strategice <p>9.2. Parteneriatele</p> <ul style="list-style-type: none"> - noțiunea de parteneriat - tipuri de parteneriate <p>9.3. Francizele</p> <ul style="list-style-type: none"> - noțiunea de franciză - avantajele și inconveniente francizorului și concesionarului <p>9.4. Licența</p> <p>9.5. Fuziunile</p> <p>9.6. Achizițiile</p> <p>9.7. Alegerea modalităților de creștere externă, de intrare pe o piață străină</p>	2	1
<p>10. Strategii internaționale</p> <p>10.1. Noțiunea de internaționalizare a întreprinderilor</p> <p>10.2. Factorii de internaționalizarea și oportunitatea internaționalizării</p> <ul style="list-style-type: none"> - factorii de internaționalizare - oportunitatea internaționalizării - impactul internaționalizării asupra funcționalizării strategice, competențelor și resurselor cheie ale întreprinderii - internaționalizarea întreprinderilor și performanța acestora <p>10.3. Diagnosticarea poziției internaționale</p> <p>10.4. Modalități de internaționalizarea a întreprinderii</p> <p>10.5. Avantajele și inconveniente diferitelor modalități de internaționalizare</p> <p>10.6. Eficacitatea globală și adaptarea locală – elemente de bază în formularea strategiilor internaționale</p> <p>10.7. Avantajul concurențial național. Diamantul lui Porter</p> <p>10.8. Clasificarea strategiilor concurențiale pe piețele internaționale în funcție de presiunile pentru integrarea globală și presiunile pentru responsabilitatea socială</p> <p>10.9. Strategiile internaționale potrivit lui M. Porter</p> <p>10.10. Cerințele de internaționalizare</p> <p>10.11. Internaționalizarea întreprinderilor – proces evolutiv, secvențial</p> <p>10.12. Alegerea modalității de internaționalizare</p> <p>10.13. Internaționalizarea întreprinderilor și reorganizarea lanțurilor de valoare ale acestora. Relația strategie – structura organizatorică</p>	4	1,5
Total ore	30	10
7.2. Planul tematic și repartizarea orelor de seminar		
Conținuturi	nr. de ore	
	zi	fr
S. 1. Noțiune de strategie, principiile și obiectivele managementului strategic.	2	1
S. 2. Definierea segmentului strategic, regulile, etapele, metodele și criteriile de segmentare strategică	2	1
S. 3. Caracteristicile procesului strategic: informație cu caracter general; - informațiile privind concurenții; - aplicație practică	2	1
S. 4: Caracteristicile procesului strategic	4	1,5
S. 5. Declanșarea misiunii organizației. Elementele tehnice, declanșarea misiunii între	2	1

deziderate și realitate. Ghid de acțiune pentru actualizarea declarației misiunii unei firme. Aplicații practice.		
S. 6: Concurența și sustenabilitatea ca instrumente în fundamentarea deciziilor strategice	4	1,5
S. 7. Analiza mediului înconjurător general. Delimitarea conceptuală a mediului înconjurător general. Analiza PEST și ghid pentru utilizarea acesteia. Aplicație practică.	4	1,5
S. 8. Analiza mediului înconjurător concurențial. Delimitarea conceptuală a mediului înconjurător concurențial. Modelul Porter cu 5 „forțe”, și ghidul de acțiune pentru utilizarea acestuia. Aplicație practică	2	1
S. 9. Analiza lanțului valorii. Modele de descompunere a procesului de producție. Particularități de utilizare a lanțului valorii, ghid de acțiune pentru utilizarea analizei lanțului valorii și aplicații practice	4	1,5
S. 10: Caracteristica nivelurilor de elaborare a strategiei	3	1,5
S. 11. Strategii corporative într-o întreprindere multiunități strategice de afaceri	3	1,5
S. 12. Formarea strategiei stakeholder-strategic. Stakeholder-ii și strategia reală, componente tipice și așteptări ale stakeholder-ilor. Ghid de acțiune pentru utilizarea analizei stakeholder-ilor în context strategic, aplicație practică	2	1
S. 13. Analiza SWOT. Natura analizei SWOT și limitările sale concurențiale. Modele de analiză SWOT. Ghid de acțiune pentru analiza SWOT, aplicații practice	2	1
S. 14: Specificul strategiilor concurențiale și regulile de respectare la elaborarea lor.	4	1,5
S. 15: Modalități de creștere internă a întreprinderilor	2	1
S. 16. Implementarea strategiei prin modificarea culturii organizaționale.	4	1,5
S. 17. Matricele de portofoliu. Dificultăți și limitări conceptuale ale matricelor de portofoliu. Ghid de acțiune pentru utilizarea matricelor de portofoliu, aplicare practică	4	1
S. 18: Modalități de creștere externă a întreprinderilor	2	1
S. 19. Implementarea strategiei prin modificarea structurii organizaționale. Repere teoretice esențiale privind structura organizațională, structura urmează strategia. Ghid de acțiune pentru modificarea structurii organizaționale și aplicație practică	4	1
S. 20.: Modalități de internaționalizare a întreprinderii, impactul internaționalizării asupra funcționării strategice competențelor și resurselor cheie a întreprinderii	4	1
Total ore	60	24

7.3. Bibliografie minimală

- Allaire Yvan, Mihaela Firșirotu. Management strategic. Strategiile succesului. – București: Editura Economică, 1998, 557 p.
- Bogdan Băcanu. Practici de management strategic. - Iași: Polirom, - 2006. – 326 p.
- Bogdan Băcanu. Tehnici de analiză în managementul strategic. – Iași: Polirom, - 2007. – 315 p.
- Eugeb Burduș, Gheorghita Căprărescu. Fundamentele managementului organizației. - București: Editura Economică, 1999. - 512 p.
- Dumitrescu Mihail. Strategii și management strategic. - București: Ed. Economică, 2002. – 302 p.
- Lianu Costin. Managementul strategiilor de export la nivel național sectorial și regional. – București: Ed. Economică, 2008. – 159 p.
- Mockler Robert J. Management strategic multinațional. Un proces integrativ bazat pe contexte. - București: Ed. Economică, 2001. – 448 p.
- Neamțu Liviu, Neamțu Adina. Management strategic.-București: Editura Economică, 2009.–283 p.
- Paraschiv Vagu, Ion Stegăroiu, Gabriel Croitoru, Anișoara Duică etc. Strategii Manageriale. – București: Pro Universitaria, 2014. – 847 p.
- Ion Popa, Management strategic. – București: Editura Economică, 2004. – 327 p.
- Amalia Venera Todoruț. Management strategic. Perspective teoretice și practice. – București: Pro Universitaria, 2014. – 208 p.

8. Strategii didactice de predare și învățare

Învățarea centrată pe student: prelegeri interactive, inclusiv cu utilizarea cursurilor electronice (în sistemul Moodle), seminare, consultații.

9. Sugestii pentru activitatea individuală.

Studentul studiază literatura obligatorie; execută sarcinile pentru acasă eliberate la lecțiile seminare; învață principiile, metodele și instrumentele managementului strategic; în procesul de

executare a practicii economico-managerială face cunoștințe cu principiile, metodele și instrumentele managementului strategic la nivel de întreprindere/organizație.

10. Evaluare

10.1. Strategii de evaluare. Examen în scris cu ponderea 0,4 din nota finală. Evaluări curente la lucrările seminare, cu ponderea 0,6 din nota finală.

Tip de activitate	Criteri de evaluare	Metode de evaluare	Pondere din nota finală
Curs	- Modul de rezolvare a sarcinilor propuse la examen (creativitate, structurare, corectitudine în elaborarea răspunsurilor)	- Examen scris	40%
Seminar	- Prezența la activități; - Contribuția la desfășurarea activităților de seminar; - Corectitudinea comunicării și prezentării ideilor și a sarcinilor de lucru la seminare	- Fișa de prezență - Rezultatele sarcinilor de seminar - Evaluări curente	60%

10.2. Standarde minime de performanță

- Realizarea minimală a sarcinilor de lucru pe parcursul activităților didactice (curs și seminar);
- Obținerea notei minime de „5” la fiecare dintre evaluările curente;
- Realizarea minimală a sarcinilor de lucru pe parcursul activităților didactice. Cunoașterea, operarea și aplicarea instrumentelor, metodelor și modelelor managementului strategic la nivel de organizație/întreprindere de transport.