

Cuprins

PARTEA ÎNTÂI – IMAGINEA DE ANSAMBLU A MBA	9
Capitolul 1 • Cine ar trebui să citească această carte?	11
Capitolul 2 • Imaginea de ansamblu – o perspectivă asupra curriculumului de MBA	13
PARTEA A DOUA – MBA STRATEGIC ȘI TACTIC	23
Capitolul 3 • Strategia managerială – cinci pași către o analiză strategică de succes	25
Capitolul 4 • Macroeconomia și strategia de afaceri bine programată	60
PARTEA A TREIA – MBA FUNCȚIONAL	85
Capitolul 5 • Marketing strategic – cum să-i oferim valoare clientului	87
Capitolul 6 • Managementul operațiunilor de exploatare și al lanțului de furnizori	117
Capitolul 7 • Contabilitatea financiară – „calculul cifrelor” pentru investitori, autorități și alți utilizatori externi	147
Capitolul 8 • Contabilitatea managerială – „calculul cifrelor” pentru factorii de decizie și control	165
Capitolul 9 • Finanțele corporatiste – întrebările importante și conceptele-cheie	186
PARTEA A PATRA – MBA ORGANIZAȚIONAL ȘI DE CONDUCERE	215
Capitolul 10 • Comportamentul organizațional – puterea și conducerea oamenilor	217
PARTEA A CINCEA – INSTRUMENTARUL MBA	247
Capitolul 11 • Statistica, analiza deciziilor și modelarea – importanța cifrelor pentru management	249
Capitolul 12 • Economie managerială – microeconomie pentru manageri	273
Capitolul 13 • Considerații finale	303
Index	306

TABELUL 2-2

Școlile din „Top 50”

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Harvard University 2. University of Pennsylvania (Wharton) 3. Stanford University 4. University of Chicago 5. Northwestern University (Kellogg) 6. MIT (Sloan) 7. Columbia University 8. Dartmouth College (Tuck) 9. University of Michigan 10. Duke University 	
<ol style="list-style-type: none"> 11. New York University 12. University of Virginia (Darden) 13. University of California, Berkeley 14. Cornell University 15. Yale University 16. University of California, Los Angeles 17. Carnegie Mellon University 18. Emory University 19. University of North Carolina 20. University of Southern California 21. Ohio State University 22. Washington University 23. Indiana University 24. University of Texas, Austin 25. University of Illinois, Urbana-Champaign 26. University of Maryland 27. Purdue University 28. Michigan State University 29. Georgetown University 30. University of Washington 	<ol style="list-style-type: none"> 31. Arizona State University 32. University of Minnesota 33. Pennsylvania State 34. Rice University 35. University of Rochester 36. Vanderbilt University 37. University of Wisconsin, Madison 38. Boston University 39. University of Iowa 40. Brigham Young University 41. Southern Methodist 42. Wake Forest 43. Notre Dame 44. Babson College 45. University of California, Irvine 46. University of Pittsburgh 47. College of William and Mary 48. Georgia Tech 49. University of Arizona 50. University of Georgia 	

Sursa: Compilație realizată după clasamentele anuale publicate de *Business Week*, *Financial Times* și *U.S. News & World Report*.

3

Strategia managerială – cinci pași cătore o analiză strategică de succes

Daniel F. Spulber*

„În lumea reală a afacerilor, nu este nevoie de strategii «perfecte». Ceea ce contează... nu este performanța în termeni absoluți, ci performanța în fața concurenților.”

Kenichi Ohmae

The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business,
McGraw Hill, New York, 1982.

INTRODUCERE

Când Ed Zander a devenit manager general al gigantului în comunicații Motorola, nu a început prin a anunța o strategie sau prin luarea unei anumite măsuri. El a observat în schimb că este important „să vorbești cu clienții, să ascuți, să înveți și să dezvolti un plan în primele câteva luni”¹. Deși Zander venea cu o experiență bogată din activitatea sa anterioară de la Sun Microsystems și din alte părți, știa că fiecare companie este diferită. Din acest motiv era dispus să aștepte și să analizeze fiecare dintre numeroasele afaceri derulate de companie, înainte de a formula o strategie.

Pe perioada acestei analize, intenția lui Zander a fost să observe atent fiecare aspect al masivei organizații Motorola. Aceasta presupunea o paletă amețitoare de produse, de la telefoane mobile, microcipuri, televizoare și modemuri la echipamente

* Daniel F. Spulber este profesor emerit de afaceri internaționale al Elinor Hobbs și profesor de management strategic la Kellogg School of Management, Northwestern University. Acest capitol este extras din lucrarea *Management Strategy*, Irwin-McGraw Hill, 2004.

¹ Dave Carpenter, „Ed Zander Takes Over as New Motorola CEO”, *USA Today*, 5 ianuarie, 2004, http://www.usatoday.com/tech/techinvestor/techcorporatenews/2004-01-05-mola-zander_x.htm

„home theatre”, infrastructură de comunicații wireless, echipamente de rețea și componente electronice pentru industria auto.

Una dintre cele mai mari provocări pentru Zander în acest domeniu a fost declinul afacerii de telefonie mobilă a Motorola. Amară ironie, fiind vorba despre o afacere inventată chiar de Motorola prin intermediul cercetărilor sale de pionierat în domeniul comunicațiilor wireless. Totuși compania decăzuse din poziția de lider de piață și din cauza concurenței venite din partea puternicelor companii scandinave Nokia din Finlanda și Ericsson din Suedia.

Pregătind ceea ce trebuia să fie o revizuire generală de proporții a strategiei Motorola, Zander a știut că ar fi fost necesar să „vadă dacă ar trebui să cumpere noi afaceri sau să le elimine pe altele”². Aceste decizii importante referitoare la ce afaceri să cumpere și ce afaceri să vândă depindeau în mod absolut de felul în care fiecare afacere putea oferi un avantaj în competiția cu rivalii. Apoi, Zander trebuia să se asigure că fiecare afacere nouă, sau care era păstrată în cadrul companiei, își dezvoltă un plan consistent pentru activitățile sale competitive. Cum putea Ed Zander să dezvolte o asemenea strategie? Răspunsul se află în figura 3-1. Ea ilustrează întrebările importante și conceptele-cheie din domeniul strategiei manageriale în contextul celor cinci pași ai procesului de *analiză strategică*, despre care veți învăța în cadrul cursului de strategie.

În pasul întâi, analiza strategică trebuie să înceapă în mod invariabil cu *alegerea obiectivului*. Iată care este întrebarea cea mai importantă aici: „În ce domeniu ar trebui să evolueze compania dumneavoastră?” Pentru a răspunde, veți învăța concepte-cheie precum obiective determinate de piață versus obiective determinate de organizație și strategii orientate către valoare.

Pasul al doilea implică două tipuri de analize: o *analiză externă* a clienților, furnizorilor, concurenței și partenerilor, precum și o *analiză internă* a structurii, rezultatelor, capacităților și resurselor firmei. Întrebările principale sunt „Cine sunt clienții, furnizorii, rivalii și partenerii noștri actuali și potențiali?” și „Sunt cu adevărat fezabile pentru organizație obiectivele și strategiile firmei?”

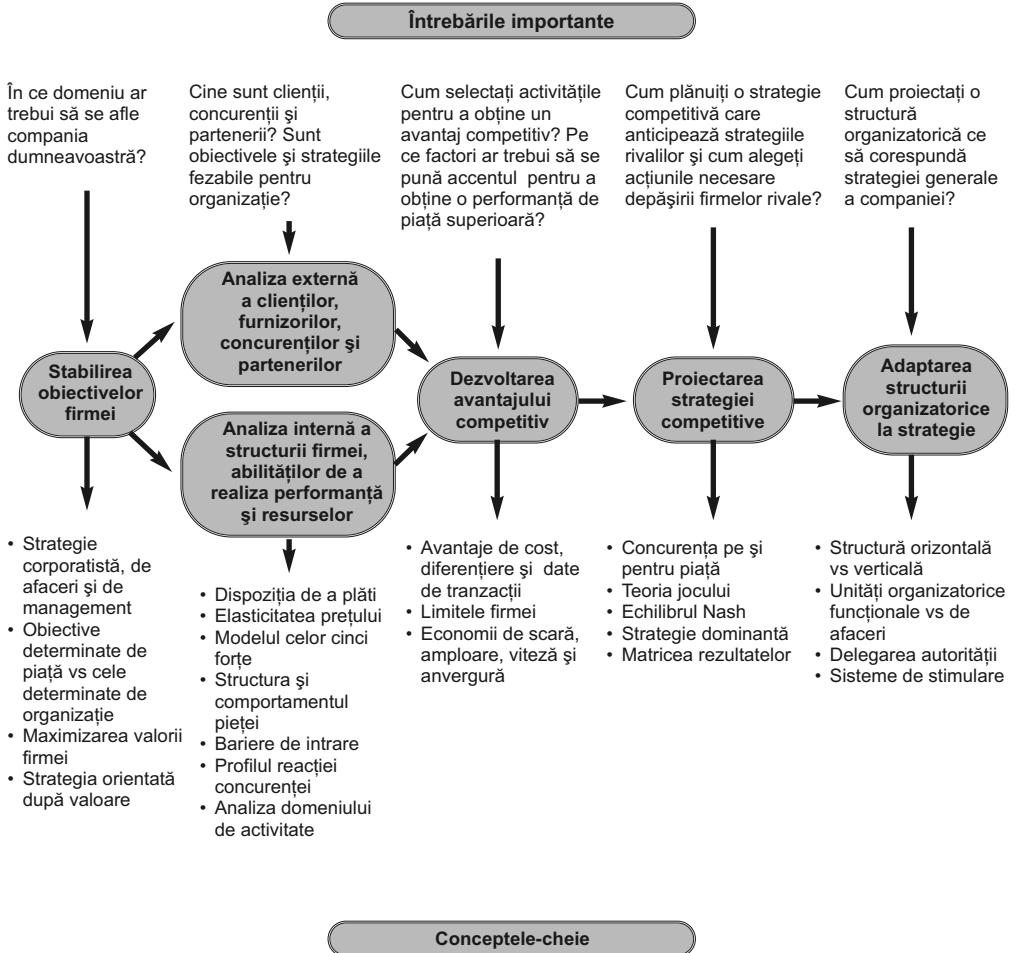
Pasul al treilea implică găsirea unor răspunsuri la întrebări precum: Cum selectați activitățile pentru a obține un avantaj în fața concurenței? Care factori ar trebui să fie dezvoltați pentru a obține performanțe de piață superioare? Pentru a răspunde la aceste întrebări, veți învăța diferența importantă dintre cele trei tipuri de avantaje competitive: avantajul de cost, diferențierea produsului și avantajul dat de tranzacții.

Odată ce v-ați stabilit obiectivele, ați efectuat analizele interne și externe și ați determinat avantajul pe care-l aveți în fața concurenței, este timpul pentru pasul al patrulea – sarcina esențială de a *proiecta strategia competitivă*. Aceasta presupune

² Roger O. Crockett, „Memo to: Ed Zander. Subject: Motorola”, *Business Week Online*, 29 decembrie 2003, http://www.businessweek.com/print/magazine/content/03_52/b3864038.htm?tc

FIGURA 3-1

Întrebările importante și conceptele-cheie ale strategiei manageriale



găsirea unor răspunsuri la întrebări majore: Cum stabiliți o *strategie competitivă* care poate anticipa strategiile rivalilor și cum alegeți acțiunile care trebuie efectuate în vederea depășirii performanțelor firmelor rivale? Pe ce piețe ar trebui să concurați și la care ar trebui să renunțați? Când ar trebui anunțate noi produse sau schimbate prețurile?

În fine, în pasul al cincilea, trebuie să depășiți o etapă pe care cele mai multe firme, din păcate, o ignoră. Aceasta înseamnă să răspundeți la întrebări precum: Cum concepeți organizația astfel încât să fie conformă cu strategia de bază a

companiei? Cum delegați autoritatea către angajați și cum oferiți stimulente pentru implementarea strategiei?

În continuarea acestui capitol, vom analiza sistematic fiecare dintre acești cinci pași. Înainte de a face asta totuși, voi prezenta o terminologie utilă în cadrul capitolului referitor la strategie.

Strategia corporatistă, de afaceri și de management

Strategia corporatistă se referă la strategia generală a unei companii implicate în diverse afaceri. De exemplu, când Ed Zander a venit la Motorola, compania opera în șase domenii: comunicații în bandă largă, soluții comerciale, soluții pentru guvern și industriale, soluții de telecomunicații globale, sisteme electronice integrate, comunicații personale și produse semiconductoare. Prima sarcină a lui Zander a fost să conceapă un plan de joc sau o strategie corporatistă pentru acest ansamblu de afaceri – care afaceri trebuiau să fie păstrate, care eliminate, care extinse, care restrânse. În acest context, unul dintre obiectivele strategice ale lui Zander a fost să aleagă acel ansamblu de afaceri individuale care avea să determine anvergura activităților firmei și apoi să coordoneze în mod eficient aceste afaceri.

În opoziție cu aceasta, *strategia de afaceri* este strategia generală a unei afaceri luate separat din cadrul unei corporații – să spunem, de exemplu, divizia de comunicații în bandă largă a Motorola. Poate fi de asemenea strategia unei afaceri de sine stătătoare. Astfel, strategia de afaceri se referă la planurile unei firme de a satisface nevoile unor piețe existente sau nou apărute, precum și la planurile unui întreprinzător care analizează oportunitatea intrării pe o piață.

În acest capitol folosesc termenul mult mai general de *strategie de management* pentru a mă referi atât la strategia corporatistă, cât și la strategia unei singure afaceri. În această carte, mă bazez pe convenția prin care „echipa executivă” îl desemnează pe conducătorul afacerii (deși în textul meu folosesc termenul de „manager”). Vă invit acum să analizăm cei cinci pași ai proceselor strategice.

PASUL 1: STABILIREA OBIECTIVELOR FIRMEI

Înainte de orice, echipa executivă trebuie să specifice care sunt *obiectivele* companiei. Ea poate face acest lucru ținând seama de contextul specific al pieței ori piețelor pe care le deservește compania. Următoarele activități ale unei afaceri reprezintă diferite obiective posibile pentru companii poziționate diferit:

- înființarea unor saloane de coafură în Japonia;
- fabricarea de unelte de uz casnic acționate electric;
- producția de îmbrăcăminte sportivă în vederea comercializării în magazine din America de Nord;
- efectuarea de cercetări fundamentale în biotehnologie pentru companiile farmaceutice;

- prestarea unei game complete de servicii financiare în toată Europa;
- deservirea pieței braziliene de producție a energiei electrice;
- crearea și vânzarea de microprocesoare cu design special;
- administrarea unor rețele de supermarketuri în mai multe țări de pe glob.

Aceste obiective sunt pe cât de simple, pe atât de diverse. Întrebarea de departe cea mai interesantă este: Cum ar trebui să aleagă echipele executive obiectivele cele mai potrivite, adică *în care domenii ar trebui să fie implicate?* În mod sigur, acest proces nu poate fi accidental – o săgeată trasă într-o hartă pe un perete nu va rezolva problema. Destul de interesant este faptul că un răspuns ușor de găsit nu există, și identificarea procesului strategic „corect” dă naștere unor dezbateri considerabile în rândul profesorilor și practicienilor. (Vezi aplicația 3-1 despre modul în care legendarul Jack Welch a stabilit obiectivele companiei General Electric.)

Obiective determinate de piață versus obiective determinate de organizație

Datorită faptului că această problemă este foarte disputată, este posibil să întâlniți oricare dintre diferitele abordări în cadrul cursurilor de MBA. De exemplu, unii strategii argumentează că obiectivul companiei ar trebui să fie determinat de *cererea de pe piață* – bazat doar pe cele mai bune oportunități de pe piață. Astfel de *obiective determinate de piață* reclamă descoperirea unor oportunități de piață originale, caracterizate prin creșterea cererii din partea clienților și printr-o concurență relativ limitată.

Pe unele piețe însă, echipa executivă ar putea afla că o abordare strategică determinată de piață ar putea cauza doar probleme! Gândiți-vă la piața jocurilor video. Poate părea atractivă unor companii, dar altele ar putea fi mai eficiente în conceperea sau vânzarea jocurilor. În acest caz, obiectivele companiei trebuie să se adapteze la capacitățile organizației raportate la cele ale concurenților.

Alternativa unei abordări determinate de ceea ce *poate oferi organizația* este o contrapondere interesantă la strategia determinată de piață. Din perspectiva obiectivelor determinate de capacitățile organizației, unii strategii argumentează că organizația ar trebui să se angajeze în acele sarcini care reflectă aptitudinile unice și *competențele principale* ale companiei, în special acelea care sunt dificil de copiat de alții. Astfel de obiective sunt bazate pe recunoașterea capacităților și resurselor unice ale organizației, care vor ajuta compania să se ridice deasupra rivalilor.

La fel însă ca în cazul abordării determinate de piață, obiectivele dictate de capacitățile organizației pot cauza probleme unei companii dacă, așa cum s-a întâmplat în unele cazuri, există o cerere limitată a lucrurilor pe care compania este cel mai bine pregătită să le ofere. De exemplu, compania ar putea fi foarte capabilă

în conceperea și producerea de rachete de tenis din lemn, însă piața a trecut la materiale compozite, sau compania produce videorecordere, în timp ce la modă sunt DVD-urile.

APLICAȚIA 3-1

JACK WELCH STABILEȘTE OBIECTIVELE GENERAL ELECTRIC

În 1981, Jack Welch a devenit președinte și manager general la General Electric (GE) – o companie imensă care deținea 350 de afaceri diferite și 43 de unități strategice de afaceri.^a Welch și-a prezentat repede strategia „numărul unu, numărul doi”. El avea să continue să activeze sau să se implice în domeniile în care afacerile respective ocupau locul unu sau locul doi pe piață. Acele afaceri care nu evoluau sau care nu puteau fi îmbunătățite aveau să fie închise. Afacerile care rămâneau aveau să fie ori „producătorii cei mai ieftini din lume”, ori cele care vor oferi tehnologii de ultimă generație sau avantaje clare pe o nișă a pieței.^b

Welch remarca: „Urmăresc arealul competitiv. Unde este poziționată afacerea? Care sunt punctele sale tari în fața competiției? Și care sunt slăbiciunile sale? Cum putem fi afectați de competiție în ciuda muncii asidue depuse, astfel încât putem pierde un an sau doi? Cum putem afecta noi competiția pentru a schimba câmpul de luptă?”

În a doua parte a planului său strategic, Welch a reorientat de asemenea GE către servicii. Când Welch a devenit manager general, oferta companiei era compusă din 15% servicii și 85% produse. Când compania a intrat în secolul al XXI-lea, situația era aproape *exact pe dos*, cu 25% produse și 75% servicii, inclusiv servicii financiare și sisteme medicale.^c

În al treilea rând, Welch a îmbrățișat globalizarea. Operând în peste 100 de țări, GE avea acum 45% dintre cei 293.000 de angajați în afara Statelor Unite și aproape aceeași proporție a veniturilor obținute în afara țării. Alegerile făcute de Welch în menținerea, îmbunătățirea sau renunțarea la anumite afaceri, alături de orientarea către servicii și decizia de a intra pe piețele internaționale au contribuit la stabilirea *obiectivelor* GE.

^a Robert Slater, *The New GE: How Jack Welch Revived an American Institution*, Irwin Business One, Homewood, IL, 1993, p. 80.

^b Slater, *The New GE*, p. 78.

^c General Electric, raport anual, 1998.

Index

A

- abatere standard, 180, 200-201, 253
- abilități dobândite, 220
- abordare bazată pe studii de caz, 18-22
- acceptant de preț vs. formator de preț, 297
- achiziții, 81, 83, 118
- active, 150-151
 - circulante, 209-211
- activitatea activelor, 162
- activități de elaborare a strategiilor, 59
- activități sub formă de săgeți, 137-138
- activitățile de afaceri și stabilirea obiectivului, 28-29
- aționari, 21
- ațiuni de promovare destinate consumatorilor, 105
- ațiunile de promovare comerciale, 105
- acuratețea datelor contabile, 156
- adăugare de valoare, 108
- afacerile și administrația de stat, 18, 21, 304
- agent de aprovizionare, 92
- agreabilitate, 223
- Airbus vs. Boeing, 48-49
- ajustare, 121
 - costuri, 121
 - stocuri, 125
- al Doilea Război Mondial, 66, 74, 75, 89
- alegerea amplasamentului, 19
- alegerea obiectivului, 26
- algoritmul lăcomiei, 134
- alianță strategică, 42
- alianțe, 40-42
- alocarea costurilor, 174-179
- alternative decizionale, 256-257, 259
- ambalare, 105
- analiza costuri-beneficii, 209, 212
- analiza costurilor pe activități, 178
- analiza cost-volum-profit (CVP), 173-174, 175-176
- analiza coșului pieței, 113
- analiza creditului, 212
- analiza datelor, 112-113
- analiza decizională, 250-251, 255-259
 - exemplu, 256
 - factori ai, 256-259
 - modele, 265
- analiza profitabilității, 149, 159-160
- analiza regresiei multiple, 254-255
- analiza regresiei simple, 253-254
- analiza remunerației managerilor, 255
- analiza riscului, 250-251
 - exemplu, 256
- analiza situațiilor financiare, 149, 153-155, 157-164
- analiza varianței, 180-181
- analiza varianței costului standard, 181
- analiză a domeniului de activitate, 39
- analiză a raporturilor – *vezi* raporturi financiare
- analiză a regresiei, 17, 253-255
- analiză a tendinței, 149, 159-164
- analiză cantitativă, 17, 21
- analiză conjugată, 101
 - exemplu, 101
- analiză de cost:
 - pentru control, 179-183
 - pe termen lung, 286-290
 - pe termen scurt, 283-286
- analiză externă, 26, 32, 34-42
 - desfășurare, 35
 - furnizori, 36
 - și dinamica pieței, 34
- analiză internă, 26, 32, 42-44
 - desfășurare, 43
 - obiectiv, 44

analiză managerială, 250
 exemplu de probleme, 249-250
 întrebări importante și concepte-cheie, 250
 analiză statistică, 251-255
 analiză strategică, 25-84
 întrebări importante și concepte-cheie, 26-27
 proces în cinci pași, 26-28
 angajamente credibile, 111
 Antonini, Joseph, 118
 apartenență, 228
 Applied Materials, 36
 aprecierea riscului, 188
 aptitudini înnăscute, 220
 arbori decizionali, 251, 261-262
 asociații ale mărcii, 104
 asociații profesionale, 300
 AT&T, investiții de capital, 193-194
 atitudini la locul de muncă, 223-228
 atractivitatea pieței, 96
 avantaj competitiv, 26-27, 36-37, 41, 100
 dezvoltare, 44-50
 obținere, 44
 surse principale de, 44, 96-97
 avantaj competitiv durabil, 99
 creare, 96-99
 definiție, 93
 avantaj dat de tranzacții, 26, 44-45, 49-50, 97
 avantaje de cost absolut, 294
 avantajul dat de cost, 27, 44, 45-47, 96

B

bilanț comercială, 64
 Baldrige, Malcolm, 144
 bariere de intrare, 40-41
 bariere la intrarea pe piață, 40-41, 96, 294
 Bauer, Eddie, 113
 bază de date despre clienți, 112
 BCE, 157
 Bean, L.L., capital de marcă al, 103-104
 beneficii ale unui produs sau serviciu, 90-91
 beneficii percepute, 91

bilanț, 19, 148-149, 160
 exemplu, 151
 funcție, 150-152
 proгноzat, 169
 Boeing vs. Airbus, 48-49
 BP Norge, 244
 Breitner, Leslie, 185
 Brown & Brown Inc., 241
 buget de aprovizionare, 168
 buget de producție, 168
 buget de vânzări, 168
 buget de venituri, 168
 buget principal, 167-169
 bugete detaliate, 167-168
 bugetul costului mărfurilor vândute, 168
 bunăvoința clienților, 125
 bunuri complementare, 41
 bunuri de substituie, 38
 Bursa de Valori de la New York, 21
 Bush, George I, 70-71
 Bush, George II, 71-72

C

cadru conceptual, 18
 calculatoare personale, 37
 calculația costurilor, 175
 calculația costurilor de absorbție:
 bază prea mare pe, 177-178
 vs. calculația costurilor variabile, 175-178
 calculația costurilor pe activități (CCA), 178
 calculația costurilor variabile vs. calculația costurilor de absorbție, 175-178
 calitate, 120, 142-144
 a câștigurilor, 149, 157
 a mărcii, condiție necesară pentru, 104
 a produsului, 296
 definiție, 143
 monitorizare, 143
 canale de distribuție, 20, 106
 canale de la firmă la consumator, 107
 canale directe, 105-106
 canale indirecte de distribuție, 106-107
 Canon, 42

- cantitate comandată, 126
 capacitatea domeniului și cererea pieței, 44-45
 capacitățile organizației, 31-33
 capital al mărcii, 150-151
 L.L. Bean, 103-104
 capital circulant, 160-161
 capital de risc, 19
 capital propriu, 150, 151
 caracteristici ale produsului sau serviciului, 90
 caracteristici individuale, 219-220
 Carnegie, Andrew, 217, 246
 Caterpillar, relații cu dealerii, 100-101
 căutare a informațiilor, 92
 câștig de capital, 195
 Cemex, 47
 centre de responsabilitate, 182-185
 tipuri principale, 183-184
 centru de aprovizionare, 92
 centru de cost, 183-184
 centru de investiții, 183-185
 centru de profit, 183-184
 cercetare și practică contabilă, 185
 cercetarea pieței, 19-20, 89
 rol, 91-93
 cerere, 125, 276
 certă, 125-126
 incertă, 126-128
 tratate, 121
 cererea pieței și capacitatea domeniului de activitate, 44-45
 certitudine/incertitudine, condiții, 124, 255-256, 265-267, 269-272
 cetățenie organizațională, 221
 Chambers, John, 83
 cheltuieli de marketing, 80
 cheltuieli generale, 174, 283
 cheltuieli guvernamentale, 65-66
 Chrysler, 118
 ciclul de afaceri:
 control al, 73
 de la al Doilea Război Mondial, 75
 definiție, 72-78
 detectarea mișcărilor unui, 73-76
 evoluții, 61
 formă tipică, 73-74
 practica gestionării, 81-84
 principii de gestiune, 79
 prognoza mișcărilor unui, 73-76
 sincronizare în, 61
 teoria gestionării, 79-81
 ciclul de exploatare, 208
 ciclul de numerar, 208
 ciclul de viață al produsului (CVP), 99-101
 analiză, 102-103
 exemplu, 102
 cinci forțe, 38-39
 Circuit City, 36
 Cisco Systems, 82
 clientul ca stăpân, 36
 clienți potențiali, 19, 35, 38
 Clinton, Bill, 71
 Coca-Cola, 103, 294
 coeficientul beta, 197-200, 255
 Collins & Aikman, 232
 coluziune, 293, 295, 298-300
 explicită, 298-300
 tacită, 300
 comerț electronic, 37, 59
 compensarea soldurilor, 211
 competențe principale, 29
 comportament cooperant vs.
 comportament necooperant, 298-300
 comportament individual, 217-230
 comportament organizațional (CO), 20, 217-246
 întrebări importante și concepte-cheie, 218-219
 locul în curriculumul de bază, 217
 rol, 218
 și munca de conducere, 17
 comportament orientat către oameni, 237
 comportament orientat către sarcini, 237
 comportamente contraproductive de muncă (CCM), 221
 comportamentul angajatului, 219
 comportamentul costului:
 anticipare, 172-173
 tipuri principale, 172
 comunicare în schimbarea organizațională, 245

- comunicații de afaceri, 304
conceperea organizației, 27-28
concept de marketing, 89-90
conceptul de dublu aspect, 150
concepția bugetară tradițională, 169
concurență:
 anticipare, 63
 care nu are la bază prețul, 295-296
 evaluare, 37-39
 globală, 59
 natură, 39
 pe piață, 51
 pentru piață, 51
 perfectă, 291-293
 viteză, 59
concurență monopolistă, 291, 295-297
 vs. oligopol și concurență perfectă,
 295-297
concurenți, 34-35
 atuuri și slăbiciuni, 38
 conduită a, 37, 39-40
 identitate a, 37-38
 strategii de management, 51-52
condiții de incertitudine/certitudine, 124,
255-256, 265-267, 269-272
conducere, 217-246
 charismatică, 239
 definiție, 235
 perspectiva circumstanțială, 237-238
 perspectiva competențelor de
 conducere, 236-237
 și procese de echipă, 230-239
 transformatoare, 238-239
 vezi și conducere eficientă
conducere eficientă, 235-239
 competențe, 236-237
 concept, 235-236
conducere transformatoare, 238-240
 tipuri de comportament, 239
conduită pe piață, 290
conspirația „fazelor lunii”, 298-299
conștiinciozitate, 223
contabilitate agresivă, 149, 156
contabilitate financiară, 17, 20, 147-164
 decizii importante și
 concepte-cheie, 149
 definiție, 148
 instrumente, 19
contabilitatea responsabilității, 166,
182-185
contabilitate managerială, 17, 20, 165-185
 definiție, 148
 întrebări importante și concepte-cheie,
 167
contracte, 42
control, luarea deciziilor, 166
control managerial, domenii
 principale, 179
control statistic al calității, 146
convingeri, 224
corectitudine, 220, 230
cost al funcției în scară, 172-173
cost de reprezentare, 206-207
cost fix mediu, 283-286
cost marginal, 175, 2283-284, 286
cost mediu, 286
cost semivariabil, 172-173
cost total mediu, 283-286
cost variabil mediu, 283-286
costul mediu ponderat al capitalului,
203-204
costuri ale perioadei, 171-172
costuri de altă natură vs. costuri de
 fabricație, 171-172
costuri de comandă, 125
costuri de fabricație vs. costuri de altă
 natură, 171-172
costuri de lipsă a stocurilor, 121, 209-211
costuri de oportunitate, 121, 213
costuri de păstrare, 121, 125
costuri de păstrare în stoc, 209-211, 213
costuri de penalizare, 125
costuri de produs, 171-172
costuri de transport, 47
costuri diferite pentru scopuri diferite,
169-182
 imagine generală, 169-171
costuri directe vs. costuri indirecte,
174-179
costuri fixe, 172-174, 283-285
costuri indirecte vs. costuri directe,
174-179

costuri mixte, 172-173
 costuri standard, 179-183
 costuri variabile, 172-173, 283-284
 cotă de piață, 110, 296
 cotă de portofel, definiție, 110
 covarianță, 197-198
 crearea bazei de date, 112-114
 crearea și analiza modelului, 250-251, 262-272
 concepte de bază, 250-251, 262-272
 tipuri de modele, 265-269
 crearea valorii, și creșterea, 44-45
 creștere:
 și crearea valorii, 45
 și ecuația PIB, 72-76
 creșterea prețului în condiții de cerere elastică, 80
 criteriul de decizie, 256-257
 criteriul distanței ponderate, 139
 criteriul frecvenței, 134
 criteriul valorii așteptate, 258-259
 Crosby, Phillip, 143
 culegător de informații/paznic, 92
 cultură corporatistă, 240-243
 descifrare, 240-242
 cultură managerială, 20
 cultură organizațională, 219, 240-243
 artefacte și elemente de, 241
 dezvoltare, 243
 folosirea termenului, 240
 păstrare, 243
 și rezultatele companiei, 242-243
 cunoaștere de sine, 227
 cunoaștere socială, 227
 curba cererii, 274-275, 296-297
 inelasticitate, 297
 pantă, 278
 curba costului mediu pe termen lung, 286-287
 curba costurilor lipsei stocurilor, 209-211
 curba ofertei, 274-275
 curbă a randamentului, 61, 77-78
 abruptă, 78
 acuratețe, 78
 evoluție, 81-82
 forme tipice, 77

 inversată, 78
 normală, 78
 curbe ale costului:
 pe termen lung, 288-290
 posibilități, 288-290

D

datorie, 150-151
 decizia cu privire la amplasare, 139
 decizii de marketing, 90
 decizii micro, 120
 decizii privind stabilirea prețurilor, 109
 decizii variabile cu privire la produs, 100-105
 deficit bugetar, 70-72
 definirea pieței, 39
 definirea produsului, 39
 de la firmă la consumator:
 piețe de consum, 111-116
 relații, 109-110
 de la firmă la firmă:
 canale, 107
 piețe instituționale, 110-111
 relații, 109-110
 delegare, 27-28, 59
 Dell Computer, 162
 Dell Direct, 94
 Dell, Inc., managementul stocurilor, 123-124
 Deming, W. Edwards, 144
 descentralizare și contabilitatea responsabilității, 166, 182-185
 imagine de ansamblu, 182-184
 detailist ideal, 98
 dezvoltarea afacerii, 20-22
 Diamond Courier, calculația costurilor pe activități, 178-179
 diferențierea produselor, 26, 97, 295-296
 avantaj, 44-45, 48-49
 „dimensionarea corectă”, 80
 dinamica pieței și analiza externă, 34
 diplome profesionale oferite anual, 11
 dispunere fixă a posturilor, 141
 dispunerea și localizarea unităților, 120, 139-141
 distanța în linie dreaptă, 139

- distanță euclidiană, 139
distanță rectilinie, 139
distorsiune, 253
diversificare, 118, 201-202
dominație prin preț:
 industria țigărilor, 301
 model, 300-302
dreptate, 220
dreptate distributivă, 230
dreptate organizațională, 230
dreptate procedurală, 230
Drucker, Peter, 87
Duke Power, 83
durată a fluxului, 136
- E**
echilibru, 53, 275
echilibru Nash, 53
echipă de management operațional, 19
echipă executivă, 28-29
echipe de lucru fără conducători, 232, 244
echipe pe categorii de produse, 57
economie – *vezi și* macroeconomie;
 microeconomie
economie clasică, 64-65
economie globală, 66
economie keynesiană, 64-69
economie managerială, 17, 31, 273-302
 ca disciplină integrativă, 274
 greșeli datorate lipsei de
 cunoștințe de, 273
 întrebări importante și
 concepte-cheie, 274
economie neoclasică, 64, 70-71
economii de amploare, 46
economii de anvergură, 47
economii de cost, 46
economii de scară, 37, 46, 124, 286-289,
 293-294
economii de viteză, 47
ecuația valorii, 91
efectuarea tranzacțiilor, 211
efectul de bici („bullwhip”), 134-135
eficiență, 20
eficiența producției, 32
eficiența tranzacțiilor, 106
elasticitate a cererii, 278
elasticitatea cererii în funcție de preț, 36,
 277-281
emoții la locul de muncă, 223-227
Ericsson, 26
eroare de eșantionare, 252-253
estimarea riscului, 259-260
estimări, 157
eșantioane, 252-253
eșantionare de acceptabilitate, 143
eșec de piață, 289
etică, 16, 18, 21, 304-305
 și responsabilitate în afaceri, 18
evaluare a pieței actuale, 35
evaluare a pieței potențiale, 34-35
evaluare alternativă, 92
evaluarea datelor, 251-255
evoluție simultană, 197
expansiune, 76-77
expansiune a capitalului, 61, 81
experiențe, 223
exporturi, 72
extensii ale mărcii, 103
extensii de categorie, 103
externalizare:
 a sarcinilor funcționale, 58-59
 vs. producție, 19
extragere a datelor, 113
extroversiune, 223
- F**
factor de influență, 92
factori critici de succes, 159, 163
factori exogeni, 264
faliment, 32, 62-63, 205-207
fenomene de pe piață, 58
fiabilitate, 120, 144-146
fidelitatea clienților, 97-99
 și servirea clienților, 99
Fidelity Investments, 115
finanțare a capitalului, 19, 202-207
finanțe corporatiste, 17, 19, 31
 alegerea instrumentelor și tacticilor,
 209-211
 întrebări importante și
 concepte-cheie, 186-214

- firme de brokeraj de pe Wall Street, lucru în echipă, 231
 Fites, Donald, 100
 flux de numerar, 61, 81, 83, 152, 191
 actualizat (FNA), 188-193, 203
 analiză, 19
 axă temporală, 208
 beneficii, 188
 din activități de exploatare, 153
 din activități de finanțare, 153
 din activități de investiții, 153
 management pe termen scurt, 207-213
 fond de comerț, 150
 fonduri, surse de, 150
 Ford Motor Co., 36, 118
 forme de flux, 140
 forțe ale pieței, 32
 capacitatea de a răspunde la, 58
 Fresh Farm, 116
 Friedman, Milton, 63, 69-70
 Frito-Lay Company, 57
 funcție de marketing, 88
 funcție de producție, 282-283
 furnizori, 34-35, 37
 analiză externă, 36
 importanță, 36
 puterea de negociere a, 96
- G**
- Garrison, R.H., 166, 179, 183
 gândire în grup, 235
 General Electric (GE), 30
 General Motors (GM), 36, 118, 184
 grad de cunoaștere a mărcii, 104
 grafice direcționale, 141
 graficul controlului statistic, 143, 180-181
 graficul ofertă agregată-cerere agregată, 67
 graficul regresiei, 254
 graficul relațiilor dintre
 activități, 140-141
 Greenspan, Alan, 71
 grupuri vs. echipe, 231
- H**
- Haier Group, lider transformator, 235-239
 Harris, Ford, 125
 hartă perceptuală, 97-98
 Henkoff, Ronald, 117
 Hewlett, Bill, 87
 Hewlett Packard (HP), 41, 87-88, 162
 Hewlett, William, 249
 Honda, 118
- I**
- IBM, 37
 ierarhizarea clienților, 113-115
 ieșire de pe piață, 290
 imagine a mărcii, 104
 implicarea consumatorilor, 93
 importuri, 72
 indicatori economici, 61
 avansați, 61, 72-77, 82
 calendar macroeconomic al, 76-77
 concomitenți, 76
 de rezultate, 166, 263-264
 întârziati, 76
 indice al așteptărilor consumatorilor, 77
 indice de lichiditate, 161
 indicele indicatorilor economici avansați, 61, 72-77, 82
 industria țigărilor, dominație prin preț, 301
 inflație, 64, 69
 inflație prin cerere, 67-68
 inflație prin costuri, 68-69
 informații despre piață, 91
 informații, rol, 34
 insatisfacție a clientului, 91
 instruirea în schimbarea organizațională, 245
 integritatea drept competență a conducătorului, 236-237
 inteligență emoțională, 226-227
 drept competență a unui conducător, 236-237
 Forțele Aeriene ale S.U.A., 227
 model, 226
 intenții de conduită, 224
 interacțiune strategică, 293, 298
 intermediari de marketing, 106
 Internet, 20, 21, 37, 50, 94, 249
 intrare pe piață, 290, 294

introducerea unui produs nou, arbore
decizional de determinare, 261-262
introversiune, 223
investiții de capital, 186
AT&T, 194
problema analitică de la baza, 186
ISO9000, 144

Î

împlinire personală, 228
„Înapoi în viitorul afacerilor”, 281
încântare a clientului, 91
încredere pe piețele
instituționale, 110-111
încrederea consumatorilor, 77
îndeplinirea sarcinilor, 221

J

joc al intrării pe piață, 53-55
Johnson & Johnson, 83
Johnson, Lyndon, 66
judecăți, 223
„junk mail”, 105
Just-In-Time (JIT), 118, 128, 130, 131

K

Kaplan, Robert, 181
Kelleher, Herb, 242
Keynes, John Maynard, 63, 66
K-Mart, 117-118
Kodak Corporation, 90
Kroger, 110

L

lanț al furnizorilor, 20
Larsen, Ralph, 83
Lawrence, Paul, 229
legea randamentelor descrescătoare, 284
legislația de afaceri, 18
levier financiar, 149, 160
lichiditate, 149
analiză, 160-161
costuri, 211
optimă, 211-212
limită de eficiență, 201-202
linia pieței de valori mobiliare, 198-200

logistică bazată pe terți, 133
loialitate, 225
loialitate față de marcă, 297
luarea deciziilor, 17, 20, 42-44, 61-62,
89-90, 230-231
control, 166
proces (PLD), 92-93
unitate, 89

M

macroeconomie, 16, 60-84
calendar al indicatorilor
economici, 76-77
definiție, 63-64
istorie, 64-65
în lumea reală a afacerilor, 62-66
întrebări importante și
concepte-cheie, 62
rol, 61
școli concurente, 65-72
și strategia de management, 61
variabile, 76
management al activității de marketing:
ca filozofie corporatistă, 90
întrebări importante și
concepte-cheie, 88
patru etape, 88-89
management al lanțului de furnizori
(MLF), 80, 106, 117-146
management al numerarului, 211-212
management al producției, 118-119,
128-131
management prin excepții, 179-180
management operațional, 17, 117-146
întrebări importante și concepte-cheie,
119-120
management științific, 21
managementul activelor, 162
managementul calității totale (MCT),
143-144
managementul relațiilor cu clienții
(MRC), 111-116, 304
elaborarea și implementarea
programelor, 113-115
vedere de ansamblu, 112-113
managementul resurselor clienților, 110

- managementul resurselor umane, 17, 20, 80, 305
- managementul stocurilor, 118-119, 122-128
Dell, Inc., 123
imagine de ansamblu, 123
- Marea Criză Economică, 66, 196
- marjă de contribuție, 174
- marjă de profit, 160
- marketing, 17, 19
definiție, 88
direct, 105
strategic, 87-116
- Maslow, Abraham, 228
- maximizarea valorii firmei, 31-32
- MBA:
cadru conceptual, 13-18
curriculum, 11-12, 13-22, 217
experiență, 11-12, 303
imagine de ansamblu, 11-12, 13-22
instrumentar, 14-17
popularitate, 11
probleme de politică și reglementare, 14, 18
probleme funcționale, 14, 17, 85-185
probleme organizaționale și de conducere, 14, 17-18
probleme strategice și tactice, 14, 16, 23-84
- mediu de afaceri guvernamental și legislativ, 18
- mediu economic global, 21
- mediu politic și de reglementare, 21
- mediul competitiv și țintirea pieței, 96
- membri ai canalului, relații cu, 99
- Merck Drug, 261
- metoda costului complet, 175
- metoda costului standard, avantaje și dezavantaje, 181
- metoda costului standard, de management prin excepții, 179-180
- metoda drumului critic, 138-139
- metoda punctajului echilibrat, 181-182
- metode de eșantionare, 143
- microeconomie, 63, 273-302
- Microsoft, structură organizatorică, 56
- mișcarea pentru calitate, 143-144
- model de caz, 265-266
- modelul de stabilire a prețului mijloacelor fixe (MSPMF), 193, 195, 196, 199-200, 203
ecuație, 193-200
prezentare grafică, 199
- model liniar, 264
- modelarea deciziilor, 17
- modele de așteptare, 270
- modele de mentenanță, 146
- modele de prognoză macroeconomică, 75-76
- modele de simulare, 270-272
- modele de stocuri, 122, 125, 127, 258
- modele de structură a capitalului, 206
- modelul CANOE, 222-223
- modelul cartelului, 300-301
- modelul Dupont, 160, 162
- modelul EOQ, 125-126
- modelul MARS, 220-221
- modelul plecare-voce-loialitate-neglijență (PVLN), 225-226
- modelul punctului de completare a stocului, 128
- modelul rabatului pentru cantitate, 128
- modelul vânzătorului de ziare, 128, 258
- Modigliani și Miller – *vezi* propozițiile M&M
- monetarism, 64-65, 69-70
- monopol, 291, 292-293
- monopol natural, 289-290
- moral, 20
- motivare:
la locul de muncă, 219, 228-229
prin stabilirea obiectivelor, 229
- Motorola, 25-26, 28
- mutații ale cererii, 276-277
- N**
- Nash, John, 53
- Navistar International, șase sigma, 145
- neglijență, 225
- negociere în schimbarea organizațională, 245
- nevoile și dorințele clienților, 32, 36, 89
identificare și satisfacere, 90-93

nevrotici, 223
 Nike, 57, 89
 Nissan, calculația costurilor de absorbție,
 177-178
 Nixon, Richard, 71
 Nohria, Nitin, 229
 Nokia, 26
 Nordstrom, 36
 Noreen, E.W., 166, 179, 183-184
 Norton, David, 181

O

obiective ale afacerii, 31-32
 obiective determinate de organizație,
 29-31
 obiective determinate de piață, 29-31
 oligopol, 291, 293-294
 modele de conduită, 300-302
 oportunitățile pieței, 32-33
 optimizare, 121, 125, 209
 modele, 265
 Oracle, 132
 ordinea luării deciziilor, 261-262
 organizare funcțională și pe unități
 de afaceri, 58
 organizare funcțională versus unități
 de afaceri, 58
 orientare către experiențe, 223
 orientare spre vânzări, 89
 orientarea spre piață, 89-90
 orizont de planificare, 121

P

Packard, David, 87
 paradigma structură-conduită-rezultat,
 290-302
 parteneri, 34-35, 41-42
 parteneriate, tipuri de, 41-42
 pasive, 150-152
 PCs Limited, 123-124
 Pear Disk Drive, 133-134
 Pepsi-Cola Company, 57
 performanța companiei, 44
 performanță așteptată, 91
 performanță reală, 91
 personalitatea și comportamentul
 organizațional, 222

perspectivă circumstanțială asupra
 muncii de conducere, 237-238
 piața bursieră, 194
 pierdere de capital, 195
 piețe de afaceri, segmentare, 93-94
 piețe de consum, segmentare, 93-96
 piețe noi, 57
 piețe-țintă, 57, 89, 93
 alegere, 93
 evaluare, 96
 Pillsbury Company, 89
 piramida clienților, 114
 și marketingul, 115-116
 Pittsburgh Paints, 122
 plan de afaceri, 19
 plan de fluxuri de numerar, 169
 plan de venituri, 169
 planificare globală, 120-122
 modele, 121-122
 planificarea cererii de materiale (PCM),
 128-131
 planificarea distribuției resurselor
 (PDR), 134
*Planificarea producției, stocurilor
 și forței de muncă*, 122
 planuri compozite de segmentare, 96
 plasarea ca element al mixului de
 marketing, 106-108
 politica de management al creditului,
 212-213
 politică de încasare, 212
 politică discreționară, 64-66
 politică fiscală, 64, 66, 71-72
 politică monetară, 64
 populație, 253
 pornirea propriei afaceri, 18-20
 Porter, Michael, 38-39
 portofoliu, crearea unui ~ optim,
 200-202
 Post, Claudia, 178-179
 poștă directă, 105
 poștă electronică, 105
 potențialii nou-veniți, 38
 poziționare, 89, 97
 preț al acțiunilor, 193
 preț de echilibru, 274-275

- prețul ca element al mixului de marketing, 108
- primă de risc, 188
- primul venit, primul servit (PVPS), 135
- principii contabile general acceptate (GAAP), 163, 179
- principiul separației, 202
- Pritchett, Lou, 110
- probabilități, 258, 260
- probabilități de distribuție normală, 253
- problemă de transfer, 134
- problemă de transport, 133
- probleme de contabilitate, 17, 155-157
- acuratețea datelor, 156
 - contabilitate agresivă, 149, 156
 - nereguli, 157
 - vs. probleme de management financiar, 155
- probleme de management financiar, 154-155, 157-159
- vs. probleme de contabilitate, 155
- proces bugetar, 168
- proces de producție, 19
- proces Poisson, 146
- procese de echipă, 218-219, 233-234
- coeziune, 233-234
 - dezvoltare, 234
 - eșecuri, 234-235
 - fără conducători, 232, 244
 - firme de brokeraj de pe Wall Street, 231-232
 - model de eficacitate, 232-234
 - norme, 234
 - rezistența la schimbare, 244
 - rol, 230-234
 - și munca de conducere, 230-239
 - trândăvie socială, 234-235
 - vs. grupuri, 231
- procese individuale, 217-230
- procese organizaționale, 218-219, 240-246
- Procter & Gamble (P&G), 110, 134
- productivitate, 20, 61
- producție potențială, 68
- producție vs. externalizare, 19
- produs, promovare, plasare, preț (4 P), 89, 99
- produs intern brut (PIB), 67, 72-77
- profilul reacției concurenței, 38
- profit economic, 31
- profit estimat, 195, 197-201
- profit fără risc, 188
- profit nerepartizat negativ, 159
- profit realizat, 195
- prognoză a vânzărilor, 168
- program de marketing, 89, 97
- proiectare, 99-109
- program de producție, 264
- programare fracționată a operatorilor aerieni, 136-137
- programare în funcție de raportul critic (RC), 135
- programare în numere întregi, 267-268
- programare liniară, 17, 134, 264, 267
- programarea curselor aeriene, 269
- programarea operațiunilor, 120, 135-137
- programarea proiectului, 120, 137-139
- programarea sarcinilor din atelier, 135-136
- programul de producție „lot cu lot”, 129
- proiectare a structurii
- organizaționale, 55-59
- proiectarea produsului, 101
- proiectarea și organizarea fabricii, 140-141
- probabilitate, 251, 253
- estimare, 259-260
- promovare, 105, 114, 261-262
- propozițiile M&M, 204-207
- protecție (*hedge*), 198, 201
- publicitate (reclamă), 105, 114, 261-262
- scopul, 296-297
 - strategie, 20
- puncte ideale, 98
- putere de piață, 298
- puterea de negociere a furnizorilor, 96
- puterea oamenilor, 217-246
- R**
- randamente de cost, 47
- randamente de scară crescătoare, 289
- randamentul activelor (RA), 160

- randamentul capitalului acționarilor (RCA), 160
- randamentul dividendului, 160
- rapoarte de activitate, 148
- raport care ridică îndoieli serioase, 163
- raport cu privire la capacitatea de funcționare a firmei, 163
- raport datorie-capital propriu, 161-162, 202-203
- raportul auditorului, 163
- raportul preț-profit, 160
- raporturi de evaluare, 159
- raporturi de exploatare, 159
- raporturi financiare, 149, 151, 159-164
- rata de concentrare a primelor patru firme, 298-299
- rata levierului financiar, 161
- rată de actualizare, 188-189, 192-193
- rată de solvabilitate (lichiditate imediată), 161
- rată naturală a șomajului, 69
- rate ale dobânzii, 61, 77
- războaie de prețuri, 96
- Reagan, Ronald, 70
- realizare în plan personal, 228
- recesiune, 61, 63, 65, 70-71, 76-78, 80-82
- recunoașterea problemei, 92
- redresare, 77
- redresare economică, 61
- globală, 66
- reduceri de impozite menite să încurajeze producția, 65
- relații cumpărător-vânzător, 109-110
- relații de piață verticale, 34
- relații orizontale, 34
- relații publice, 105
- relații, creare și cultivare, 109-116, 227
- rentabilitatea fără risc, 195, 199
- reprezentanți ai producătorilor, 106
- responsabilitate, 183
- restricții în crearea modelelor, 262-265
- resurse organizaționale, 29
- resursele ca active, 44
- rețea de programare a unui proiect, 137
- Rezerva Federală, 70, 78
- rezolvarea problemei, 92
- rezultat obținut pe piață, 26, 290
- rezultatele companiei și cultura organizației, 242-243
- Ricardo, David, 66
- risc diversificabil, 196
- risc nesistematic, 196
- risc sistematic, 196
- rivali cunoscuți, 38
- Roosevelt, Franklin Delano, 66
- Ruimin, Jiang, 238
- S**
- sarcini funcționale:
- alocare, 58
- externalizare, 58
- SAS Institute, 240, 242
- satisfacția clienților:
- și satisfacția profesională, 226
- și valoarea pentru client, 90-91
- satisfacția în muncă, 219, 225
- și relația cu randamentul profesional, 225-226
- și satisfacția clienților, 226
- Say, Jean Baptiste, 66
- scadența cea mai apropiată (SCMA), 135-136
- scară de eficiență minimă (SEM), 289-290
- schimbare organizațională, 219, 243-246
- agenți, 239
- creșterea necesității de, 245
- minimizarea rezistenței față de, 245
- surse de rezistență, 244
- scut fiscal, 205
- Sears, 37
- secrete profesionale, 294
- segmentarea pieței, 89, 93-94
- accesibilitate, 94
- criterii, 94-96
- evaluare, 96
- posibilitatea de a acționa, 94
- posibilitatea de identificare, 94
- sentimente față de șef, 224
- servicii de prognoză economică, 73
- servirea clienților și fidelitatea clienților, 99
- set de oportunitate, 200-201

- set fezabil, 200-202
 Shiver, Robert J., 235
 simulare, 251, 267
 sistem de control prin împingere, 128
 sistem de control prin tragere, 128-131
 sistem integrat, 135
 sistem intern de contabilitate, obiective și aplicații, 166
 sistem în partidă dublă, 150
 sistemul kanban, 134
 situația fluxurilor de numerar, 148-149, 153-155, 160
 exemplu, 154
 situație de venituri și cheltuieli, 19, 148-149, 150-154
 exemplu, 153
 situații financiare, limite, 163-164
 Smith, Adam, 63
 socializare organizațională, 243
 societăți mixte, 41-42
 sold al contului de disponibilități, 211
 sondaje, 252-253
 Southwest Airlines, 83, 242
 „spam”, 105
 specialiști în economie managerială, 19
 specializare, 217
 specializare managerială, 287
 specializarea muncii, 287
 speculație, 125
 Spielberg, Steven, 281
 stabilirea bugetului, rol, 166-169
 stabilire a bugetului cu bază zero, 169
 stabilire a bugetului de capital, 188-189
 pe termen lung, 187-200
 stabilirea obiectivelor, 28-33
 determinate de organizație, 29-31
 determinate de piață, 29-30
 evaluarea alternativei, 31-32
 motivare prin, 229
 și activitățile de afaceri, 28-29
 stabilirea prețului în funcție de concurență, 109
 stabilirea prețului pe baza cererii, 109
 stabilirea prețului pe baza costului, 108
 stabilirea prețului pe baza profitului, 108
 stabilirea prețului pe baza valorii, 109
 stabilirea prețului-țintă, 108
 stagflație, 61, 66, 68-69
 standarde de cantitate, 180
 standarde de cost, 180
 standarde etice, 21
 standardul de calitate șase sigma, 144-145
 stăpânire de sine, 227
 stimulente, 21, 28, 59
 stoc:
 control și producție, 80
 motive de păstrare, 124-125
 nivel optim, 125
 tipuri, 122
 stocuri de transport, 125
 strategii de preț, 36
 cu efect pe piață, 279
 strangulări, 121
 strategie competitivă:
 alegere, 50-55
 cea mai mare necunoscută, 51-55
 corporatistă, 28
 de afaceri, 28
 definiție, 50
 dominantă, 53, 55
 eficientă, 51
 proiectare, 26-27
 strategii de management, 16, 19, 21, 25-84
 folosire a termenului, 28
 întrebări importante și concepte-cheie, 27, 274
 programarea mișcărilor, 52
 și macroeconomie, 61-62
 strategii de marketing:
 elaborare, 93-96
 vs. strategie operațională, 117-120
 strategii de piață:
 elaborare, 96-100
 și structura pieței, 297-300
 strategie operațională vs. strategie de marketing, 117-120
 strategie orientată spre valoare, 31-32
 adecvare, 32-33
 strategii de înlocuire a componentelor învechite, 146

structura pieței, 37-41, 291-297
 forme, 96, 291
 și strategia de piață, 297-300
 tipuri principale, 39-40
 structură a capitalului, 202-207
 modele, 206
 structură a prețurilor, 20
 structură financiară, 161
 structură funcțională, 58
 structură organizațională, 56
 structură orizontală, 57-58
 structură verticală, 57
 strângere de fonduri, 19
 studiu „Blue Chip Consensus Forecast”,
 75-76
 „Studiu privind indicatorii economici ai
 celor mai valoroase companii”, 74-75
 Sun Microsystems, birou flexibil, 142-143
 superstimulentul Bush II-Greenspan,
 71-72
 Syngenta, managementul lanțului de
 furnizori, 127

Ș

școli de afaceri:
 categorii și cursuri, 14
 Topul 50, 14-15
 șmecherii financiare, 156
 șomaj, 64, 66, 69

T

Tata Iron and Steel Company, proces de
 fabricare a oțelului, 268-269
 tehnica de evaluare și revizie a proiectului
 (PERT), 138
 tehnologia informației (IT), 303-304
 telemarketing, 105
 teorema limitei centrale, 253
 teoria așteptărilor raționale, 65, 71
 teoria economiei ofertei, 64-65, 70-71
 teoria ierarhiei nevoilor, 228
 teoria impulsurilor înnăscute, 229
 teoria jocului, 51-55, 301-302
 echilibru, 53
 exemplu, 53-55
 metodă, 52-53

teoria ofertei și a producției, 281-290
 teoria stabilirii prețului de arbitraj, 200
 termen lung:
 analiză de cost, 286-290
 curba costului mediu, 286-287
 curba costului, 288-290
 vs. termen scurt, 282-283
 termen scurt:
 analiză de cost, 283-287
 vs. termen lung, 283
 termenii vânzării, 212
 test al ipotezei, 253
The Power of Macroeconomics, 280
 timpul de execuție minim (TEM), 135
 Toshiba, 37
 Toyota, 118, 131
 transport la domiciliu, 106
 trompetă Harmon, structura produsului,
 130
 Tropicana Products, 57

U

UBS PaineWebber, 232
 umbrela lanțului de furnizori, 132
 unitate de luare a deciziei de către client
 (ULD), 92
USA Today, 94
 utilizarea funcției calității, 144

V

valoare adăugată de canal, 106
 valoare compusă, 190
 valoare viitoare, 190
 valoarea actualizată a unei sume viitoare,
 190
 valoare actualizată netă (VAN), 188-183,
 211
 fără risc, 191
 formulă, 189
 negativă, 188, 191
 perioade multiple cu risc, 192-193
 pozitivă, 189, 192-193
 valoarea firmei, 44, 203
 valoarea în timp a banilor, 188
 în cadrul unei singure perioade, 190

valoarea pe viață a clientului (VVC), 114-115
valoare pentru client, 87-116
 definiție, 88
 și satisfacția clienților, 90-91
valori etice/neetice, 222
valori la locul de muncă, 221-222
variabilă aleatorie, 125, 138
variabile decizionale, 263
variabile exogene, 263
variabile intermediare, 263
varianță minimă, 202
varianță, 180, 197
vânzare de produse conexe, 116
vânzare directă, 105
vânzare încrucișată, 116
vânzări de unități, 81, 83
vânzări, 20
venit net, 152
veridicitate a datelor contabile, 156
viabilitate, 162-163

viteza de rotație a activelor, 158-162
viteza de rotație a stocurilor, 162
viziune corporatistă, 238-239
volatilitate, 197
Volcker, Paul, 70

W

Wall Street Journal, 94
Wal-Mart, 37, 47, 90, 110, 113, 117-118, 240, 242
Walton, Sam, 90, 118
Webvan, 37
Welch, Jack, 30
Wellington, Lord, 147-148
Winfrey, Oprah, 116

X

Xerox Corp., aparate cu fise, 175-176

Z

Zander, Ed, 25-26, 28
Zimmerman, Jerold, L., 182