

TEMA 6. ORGANIZAREA PLANIFICĂRII LA ÎNTREPRINDERE

1. Caracteristica generală a sistemului de planificare
2. Planul de afaceri la întreprindere
3. Structura, conținutul și caracteristica planului de afaceri
4. Planificarea strategică

1. Caracteristica generală a sistemului de planificare

Funcția de planificare presupune decizii referitor la obiectivele întreprinderii și acțiunile ce trebuie întreprinse pentru a atinge aceste scopuri.

Obiectivul este rezultatul scontat de întreprindere. Orice întreprindere există pentru a atinge anumite scopuri. **Planul** este traseul de mișcare a întreprinderii spre obiectivele preconizate și cuprinde în sine schemele de repartizare a resurselor, diverse grafice, sarcini intermediare. Deci, **planificarea** este procesul de stabilire a obiectivelor și a căilor de realizare a acestora.

A planifica – a concretiza în documente prevederile strategiei și tacticii adoptate pentru o anumită perioadă sub formă de indicatori cantitativi și calitativi, termenele în care acestea trebuie realizate, resursele care trebuie alocate pentru îndeplinirea lor, sarcinile concrete care revin executanților la diferite niveluri de conducere și pe compartimente funcționale.

Procesul de planificare începe de la determinarea **misiunii** întreprinderii. **Misiunea** este obiectivul de bază sau cauza majoră pentru care întreprinderea există. Misiunea diferențiază o întreprindere de alta, determină statutul întreprinderii, asigură direcția de orientare în elaborarea planurilor strategice și tactice. La stabilirea misiunii de regulă sunt descrise potențialele piețe și consumatorii, produsul sau serviciul și sistemul tehnologic de producție. Misiunea este o adresare mai mult spre exterior. Ea argumentează necesitatea existenței organizației.

Cele mai cunoscute modalități sau criterii de descriere și clasificare a planurilor sunt:

- a) complexitatea și importanța lor, în funcție de care distingem: planuri strategice, tactice și operaționale;
- b) timpul sau perioada, după care distingem planuri pe termen scurt și planuri pe termen lung.

Planurile strategice determină acțiunile sau pașii pe care întreprinderea intenționează să-i întreprindă pentru realizarea obiectivelor strategice, care descriu situația (intențiile) întreprinderii în viitor. De regulă, planurile strategice presupun perioade îndelungate – de la 2 până la 5 ani.

Planurile tactice sunt chemate pentru a contribui la realizarea în practică a planurilor strategice. De regulă, presupun acțiuni pe o perioadă scurtă – un an. În întreprindere planurile tactice prevăd acțiunile concrete ale subdiviziunilor îndreptate spre atingerea scopurilor strategice. Elaborarea activităților tactice în concordanță cu strategia corporativă ține de competența managerilor de nivel mijlociu.

Planurile operaționale sunt niște rezultate concrete care trebuie realizate de grupurile de lucru, lucrătorii individuali. Ele sunt elaborate la nivelurile inferioare și indică consecutivitatea acțiunilor necesare pentru atingerea obiectivelor operaționale ce contribuie la realizarea planurilor tactice. Planificarea operațională presupune elaborarea planurilor-grafic care determină limitele temporale pentru rezolvarea fiecărei sarcini operaționale de lucru.

Necesitatea planurilor și obiectivelor reies din funcțiile pe care acestea le îndeplinesc :

1. Argumentare. Misiunea conține informația referitor la sensul existenței întreprinderii.
2. Sursă de motivare și ghid de acțiune – colaboratorii înțeleg spre care rezultat tinde întreprinderea și ce acțiuni trebuie ei să întreprindă.
3. Bază de adoptare a deciziilor – cunoscând rezultatele finale (limitele în care se poate acționa), este mai ușor de adoptat decizii operaționale și tactice.
4. Stabilesc standardele – obiectivele determină rezultatele scontate și servesc ca etaloane la evaluare.

Indiferent de nivel, obiectivele trebuie să corespundă anumitor caracteristici:

- concrete și măsurabile;
- orientate în timp;
- dificile dar accesibile – reale de realizat;

- să cuprindă toate aspectele majore ale activității;
- legătura directă cu nivelul de recompensă.

Principiile planificării:

- număr maxim de colaboratori implicați în elaborare;
- flexibilitate și decentralizare;
- continuitate;
- coordonare pe orizontală și pe verticală;
- economicitate.

Metode de elaborare a planurilor:

- metode de balanță;
- metode normative;
- metode matematice.

Evoluția modelelor de planificare

Practica managerială a elaborat câteva modele de planificare, reieșind din nivelul de stabilitate, complexitate și incertitudine al mediului extern. Cu cât mai complex și mai surprinzător devine viitorul, respectiv devine mai complex modelul de planificare. Cel mai simplu model de planificare este bugetarea – elaborarea bugetului pentru un an.

Planificarea pe termen lung (PTL) este o reacție a întreprinderii la creștere și complexitate, când elaborarea bugetelor nu putea servi ca sistem de pregătire pentru viitor. Răspândirea metodei date în țările cu economie de piață se referă la perioada anilor '50, ce se caracterizează printr-o dinamică a mediului scăzută, când nu se produc schimbări esențiale în mediul extern. Într-o astfel de situație, viitorul poate fi prevăzut cu un înalt grad de certitudine, reieșind din practica anterioară. În sistemul PTL se presupune deci că viitorul poate fi modelat în baza extrapolării caracteristicilor structurale și tendințelor de creștere stabilite în trecut. Planificarea pe termen lung este o tratare optimistă a viitorului în care managementul superior reiese adesea din presupunerea că viitorul activității se va îmbunătăți în comparație cu trecutul, și sunt stabilite obiective mai înalte.

Întrucât la începutul anilor '60 mediul a avut un nivel de turbulență sporit, se încearcă a anticipa viitorul prin alte metode, începând a se dezvolta planificarea strategică [PS], planificarea pe termen lung continuând a fi utilizată în ramurile mai conservatoare cu modificări lente și în țările cu economie centralizată. Deosebirea de bază dintre PTL și PS constă în tratarea diferită a viitorului. În PS nu există presupunerea că viitorul numai decît trebuie să fie mai bun ca trecutul și nu se consideră că el poate fi studiat prin metoda extrapolării. Stabilirea obiectivelor PS se formează în stadiul marketingului strategic. Stimulul apariției PS a fost saturarea pieței și încetinirea creșterii întreprinderilor.

Apărută ca răspuns la sporirea nivelului de turbulență a mediului și diminuării profiturilor, PS avea scopul de a ajuta la formarea unor noi strategii de diversificare a activităților în alte domenii de activitate. Era o tendință de externalizare a problemelor, axată pe rezolvarea problemei profiturilor în baza fuziunilor și achizițiilor de întreprinderi din alte industrii. Deci utilizarea potențialului existent reieșind din condițiile mediului.

Nivelul înalt de instabilitate a anilor '70 face planificarea strategică vulnerabilă ca metodă de gestiune, scade eficiența managementului. Îmbogățită cu noi tehnici și procedee, planificarea strategică încearcă dezvoltarea de noi strategii în cadrul afacerilor existente. Astfel apare managementul strategic. Managementul strategic presupune ajustarea (modificarea, adaptarea) potențialului întreprinderii la noile condiții.

2. Planul de afaceri la întreprindere

Planul de afaceri reprezintă documentul care sintetizează rezultatele activităților de cercetare, concepere și dezvoltare a unor proiecte privind crearea unei noi întreprinderi, a unui nou produs și/sau a unui nou serviciu.

Planul de afaceri este un document confidențial în care sunt incluse obiectivele și scopurile întreprinderii, demonstrându-se în detalii modalitățile de atingere a acestora. În planul de afaceri se găsește răspunsul la următoarele întrebări:

- Ce reprezintă afacerea în prezent și ce vrea să se obțină pe viitor?
- **Cum** se va realiza obiectivul propus?
- **Cine-l** va atinge?
- **De ce** resurse este nevoie pentru aceasta?

Antreprenorii elaborează planul de afaceri în următoarele cazuri:

- **pentru a stabili un plan de acțiune și un instrument de gestiune** – planificarea detaliată a afacerii permite să se evalueze situația actuală, să se analizeze perspectivele și să se calculeze riscurile posibile, astfel, întreprinderea stabilindu-și din timp căile și mijloacele de atingere a obiectivelor;

- **pentru a obține un credit bancar** – prezentarea planului de afaceri este o condiție obligatorie a oricărei instituții financiare care are posibilitatea, înainte de a oferi împrumutul solicitat, să evalueze perspectivele dezvoltării afacerii, precum și șansele recuperării fără probleme a sumei împrumutate;

- **pentru a atrage investiții** – orice investitor, înainte de a oferi investiții, pentru a calcula profitabilitatea plasamentului, va analiza situația la întreprinderea în care investește.

Reieșind din necesitatea elaborării planului de afaceri, beneficiarii acestuia pot fi:

- antreprenorii;
- managerii;
- proprietarii;
- bancherii;
- investitorii;
- partenerii de afaceri.

Planul de afaceri este un document ce ține de perspectivă, de aceea se recomandă:

- a fi întocmit pentru o perioadă de 3-5 ani;
 - pentru primul an toate calculele sunt prezentate pe termen lunar;
 - anul 2 – trimestrial;
 - începând cu anul 3 – anual;
- a fi revăzut periodic pentru a reflecta situația curentă, ideile noi și planurile pentru viitor.

Modalitatea logică a planului de afaceri este următoarea [11]:

PLAN-ACTIUNE-EVALUARE-PLAN

- se planifică ceea ce se dorește să se realizeze;
- după o anumită perioadă se evaluează ce s-a realizat compa-rând cu ceea ce s-a propus să se realizeze;
- se analizează cauzele abaterilor eventuale;
- se caută căile de remediere a neîmplinirilor;
- se adaptează planul la noile condiții apărute.

Planificarea afacerii presupune:

a) colectarea informațiilor despre întreprindere, clienții ei, concurență, industrie, procesul de producție și operațiuni, personal, precum și informații financiar-contabile;

b) analiza informațiilor din toate punctele de vedere pentru a evidenția cauza situației actuale, amenințările din interiorul întreprinderii și oportunitățile din exteriorul ei;

c) utilizarea lor în activitatea viitoare pentru a obține un profit confortabil, de durată.

Pentru a întocmi un plan de afaceri viabil, trebuie să se cunoască:

- afacerea – să se determine cu claritate ce face întreprinderea sau ce dorește să facă;
- piața – căror clienți se va adresa, unde sunt aceștia, ce doresc ei, care sunt concurenții;
- finanțele – poate oare întreprinderea să satisfacă cerințele clienților potențiali și să obțină profit?

Determinarea tipului planului de afaceri depinde de prioritățile luate în considerație în procesul planificării și anume:

- pentru dezvoltarea proprie (Operațională);

- pentru a lua un împrumut;
- pentru investitorul extern.

3. Structura, conținutul și caracteristica planului de afaceri

Planul de afaceri nu are o structură strict determinată, în funcție de situații și scopuri concrete pot fi introduse sau omise unele capitole. La planul de afaceri se anexează anumite formulare cu calcule concrete care confirmă realitatea lui.

Există însă elemente de bază care se regăsesc în majoritatea planurilor de afaceri:

- scurtă prezentare a întreprinderii, a destinației, obiectivelor și strategiei sale;
- descrierea produsului sau serviciului său și a pieței căreia i se adresează;
- descrierea strategiei de vânzări;
- descrierea concurenței;
- diverse proiecții financiare.

De regulă, un plan de afaceri conține o serie de componente obligatorii [11]:

- foia de titlu;
- cuprinsul planului;
- rezumatul planului de afaceri;
- prezentarea întreprinderii;
- prezentarea produsului întreprinderii;
- personalul întreprinderii;
- piața-țintă și concurența;
- procesul de producție și furnizorii;
- strategia de marketing;
- vânzările preconizate;
- previziunile financiare;
- necesarul de finanțare.

Foia de titlu trebuie să conțină: denumirea întreprinderii, denumirea documentului, adresa întreprinderii, telefoane/fax, numele și prenumele conducerii de vârf, dacă planul de afaceri a fost elaborat în scopul obținerii unui credit atunci pe foia de titlu se indică banca de la care se va solicita acest credit.

Cuprinsul planului se alcătuiește detaliat, capitolele pot fi divizate în subcapitole (subpuncte), iar anexele trebuie să reflecte calculele detaliate.

Rezumatul planului de afaceri este elementul esențial al planului de afaceri. El include: o scurtă descriere a afacerii; o scurtă descriere a produsului sau a serviciilor și a caracteristicilor sale unice; o scurtă caracterizare a pieței; succintă descriere a conducerii; sumarul previziunilor financiare; obiectivele generale și specifice ale afacerii.

Prezentarea întreprinderii include:

- întreprinderea – cum și când a fost înființată, ce activitate desfășoară, ce produse produce, ce servicii prestează, argumentarea că afacerea va avea succes;
- domeniul de activitate – în ce domeniu de activitate va fi introdusă întreprinderea, în ce domeniu va concura, în ce stadiu de viață se află domeniu respectiv de activitate;
- obiectivele – ce strategie va adopta întreprinderea, care sunt obiectivele concrete pentru următorii 2-3 ani.

Prezentarea produsului întreprinderii. Planul de afaceri trebuie să ofere o descriere suficient de detaliată a produsului/ serviciului întreprinderii. Calitatea și prețul produsului reprezintă aspecte principale care nu pot lipsi din nici un plan de afaceri. Ele sunt esențiale în poziționarea întreprinderii față de clienți și concurenți.

Personalul întreprinderii. Pentru demararea unei afaceri este nevoie să se cunoască necesarul de forță de muncă, începând cu echipa antreprenorială și terminând cu executanții nemijlociți ai procesului de producție, apoi trebuie identificate posturile operaționale, tehnice și administrative. Activitatea de recrutare a personalului-cheie necesar desfășurării viitoarei activități se impune a fi

făcută după ce au fost definite clar nevoile noii întreprinderi. Se impune nu numai precizarea numărului de persoane de care este nevoie, ci și calificarea și competența acestora.

Piața-țintă și concurența. Lansarea unui produs sau serviciu trebuie precedată de studierea pieței potențiale. Trebuie de estimat mărimea pieței pentru produsul respectiv (și pentru categoria de produse din care face parte), precum și cota de piață pe care o deține întreprinderea sau tinde să o dețină. Prin delimitarea segmentului de piață al întreprinderii se determină și caracteristicile principale ale viitorilor clienți. De asemenea, trebuie identificate și tendințele de viitor de pe piață: potențialul de creștere, orientările viitoare ale consumatorilor, posibilitatea intrării/ieșirii de pe piață a unor concurenți etc.

Concurența se prezintă prin identificarea:

- principalilor concurenți, localizarea lor și segmentele de piață pe care le deservește;
- tipurilor de produse/servicii pe care le produc;
- calității și prețurilor produselor, reducerilor de preț oferite clienților, garanțiilor, serviciilor post vânzare;
- cotelor de piață ale concurenților;
- avantajelor competitorilor în ceea ce privește reputația, fidelitatea clientelei, canalele de distribuție.

Procesul de producție și furnizorii

Procesul tehnologic se prezintă prin descrierea etapelor principale ale procesului tehnologic, timpul necesar fiecărei etape; cerințele privind aprovizionarea cu materii prime și materiale, calitatea și prețul acestora; necesarul de utilaje; asigurarea cu utilități; organizarea producției, servicii anexe; impactul asupra mediului.

Pentru prezentarea furnizorilor se identifică: caracteristicile furnizorilor (localizare geografică, experiență în domeniu, formă de proprietate etc.); materii prime, servicii etc. furnizate, valoarea achizițiilor preconizate; modul în care se va derula activitatea de aprovizionare (transport, eventuali intermediari, depozitare etc.); modalități de plată.

Strategia de marketing prevede descrierea modului în care produsul sau serviciul va ajunge pe piața-țintă și cu această ocazie se prezintă mai multe opțiuni, printre care și cele folosite de concurență. Astfel, există mai multe variante strategice:

- utilizarea pieței-țintă;
- folosirea agențiilor producătorului;
- utilizarea distribuitorilor industriali;
- folosirea vânzătorilor cu amănuntul;
- folosirea vânzătorilor angroșiști;
- deschiderea propriilor sucursale de vânzare.

Vânzările preconizate. La acest capitol se determină vânzările preconizate și se descriu activitățile de promovare a vânzărilor. Promovarea este ansamblul de mijloace ce pot fi folosite pentru a incita clientela-țintă să vină să cumpere produsul sau serviciul oferit de întreprinderea respectivă și să mai dorească aceasta.

Situația financiară previzionată cuprinde:

- bilanțul de deschidere (costul și finanțarea proiectului);
- situația rezultatelor (contul de profit și pierderi);
- mișcări de trezorerie (fluxul monetar);
- bilanțuri anuale.

Planul financiar urmărește să evidențieze în funcție de rezultatele constatate în planurile întocmite anterior, viabilitatea financiară a proiectului general de afaceri al întreprinderii și să stabilească care sunt nevoile de fonduri, în timp.

De aceea, planurile financiare trebuie întocmite în trei variante, având la bază un scenariu optimist, un scenariu realist și un scenariu pesimist. Planul financiar astfel întocmit va trebui să convingă pe inițiatorul proiectului de afaceri că activitatea propusă este rentabilă, pe creditorii întreprinderii că este în stare să ramburseze datoriile și să-și îndeplinească promisiunile făcute clienților.

Situația rezultatelor previzionate sau situația veniturilor și cheltuielilor, întocmită lunar sau anual, prezintă, pe de o parte, veniturile (cifra de afaceri) pe care le va realiza întreprinderea, iar pe de altă parte, cheltuielile pe care le va angaja. Făcând diferența dintre venituri și cheltuieli, rezultă profitul care poate fi obținut sau pierderile.

Pentru a întocmi această situație, sunt necesare informațiile rezultate din studiul de piață, pentru a evalua în mod realist vânzările potențiale ale întreprinderii.

Calculul ratelor financiare este necesar pentru a evalua starea financiară a întreprinderii. În situația în care aceste rate financiare nu sunt calculate de întreprindere, acest lucru va fi făcut de susținătorii financiari în baza cărora vor examina: lichiditatea financiară a întreprinderii, echilibrul financiar și rentabilitatea.

Principalele documente care vor fi anexate la planul de afaceri sunt: bilanțul de deschidere (costul și finanțarea proiectului), situația rezultatelor (venituri și cheltuieli), fluxul de numerar, bilanțurile anuale.

Cerințele privind elaborarea planului de afaceri sunt următoarele:

- să nu depășească 20-30 pagini (fără anexe);
- prezentarea să fie făcută cu claritate și cu referință la sursele utilizate;
- stilul să fie corect, simplu, clar, precis, iar fraza să aibă o singură semnificație;
- prezentarea evenimentelor din trecut și a evoluției viitoare a afacerii să fie făcută cronologic;
- să fie bine organizat, logic, precis, bine pronunțat și să evidențieze esențialul;
- să aibă aspect plăcut în redactare;
- să se elaboreze într-un număr suficient de exemplare.

4. Planificarea strategică

Managementul strategic reprezintă ansamblul de decizii și acțiuni prin care o întreprindere își concepe dezvoltarea pe termen lung prin prisma rezultatului interacțiunilor dintre mediul intern și extern al întreprinderii. Managementul strategic este preocupat de menținerea unui set de relații între întreprindere și mediul aflat în continuă schimbare, care să-i îndeplinească obiectivele, în concordanță cu posibilitățile sale, răspunzând continuu la schimbările mediului.

Strategia prevede determinarea și evaluarea căilor alternative de acțiune pentru realizarea unei misiuni sau obiectiv deja stabilit și, eventual, alegerea uneia din aceste alternative. Strategia reprezintă mutațiile organizaționale și manageriale folosite pentru atingerea obiectivelor prin promovarea misiunii întreprinderii.

Strategiile sunt formulate și implementate la toate nivelurile manageriale ale unei întreprinderi. Strategiile la nivelul cel mai înalt al întreprinderii se numesc strategii organizaționale/ corporative. Ele precizează ce domenii de afaceri vor fi abordate și cum se vor repartiza resursele întreprinderii între aceste domenii. Principalele tipuri de strategii organizaționale sunt următoarele: strategii de creștere; strategii ale stabilității; strategii de descreștere; strategii combinate [25].

1. Strategiile de creștere (ofensive) constau în extinderea semnificativă a volumului de activitate, ceea ce determină, în mod normal, creșterea substanțială a vânzărilor. Pot exista mai multe motive pentru care o întreprindere promovează o strategie de creștere. Dintre acestea, mai importante sunt următoarele: în anumite domenii de afaceri, cu o mare dinamică a schimbărilor, numai unitățile de talie mare pot supraviețui; interesul acționarilor și al altor investitori este ca întreprinderea să crească, pentru că astfel crește și valoarea capitalului bursier și speranța de recuperare a capitalurilor investite.

Principalele strategii de creștere sunt: concentrarea, integrarea verticală și diversificarea.

Strategia concentrării apare atunci când întreprinderea urmărește extinderea volumului de activitate în domeniul de afaceri curent. Există trei posibilități de bază pentru realizarea unei strategii de concentrare: dezvoltarea pieței, dezvoltarea produsului și integrarea orizontală.

Dezvoltarea pieței se realizează prin câștigarea unei părți mai mari din piața curentă, prin extinderea în noi zone geografice și prin adăugarea unor noi segmente de piață.

Dezvoltarea produsului constă în îmbunătățiri calitative aduse produsului sau serviciului de bază sau adăugarea unui produs sau serviciu strâns înrudit, care poate fi vândut prin canalele de marketing existente.

Integrarea orizontală constă în absorbirea unor întreprinderi care realizează produse sau servicii similare cu cele ale întreprinderii absorbante.

Strategia concentrării are avantajul că permite întreprinderii ce o promovează să-și valorifice mai bine atuurile tehnologice și manageriale pe care le are într-un anumit domeniu de afaceri. Principalul neajuns al acestui tip de strategie constă în faptul că, prin orientarea majorității resurselor într-un singur domeniu de afaceri, întreprinderea poate avea dificultăți semnificative în cazul apariției unor schimbări neașteptate.

Strategia integrării verticale constă în extinderea operațiunilor unei întreprinderi în domenii de afaceri conexe, exploatate până atunci de furnizorii sau clienții întreprinderii. Prin pătrunderea în domenii de afaceri furnizoare se realizează o *integrare în amonte*. Deplasarea afacerilor și în domenii valorificate de clienții produselor sau serviciilor curente ale întreprinderii constituie *integrarea în aval*.

Strategia diversificării constă în promovarea unor activități în domenii de afaceri care se diferențiază în mod clar de domeniul de afaceri curent al întreprinderii. Atunci când diversificarea se realizează prin pătrunderea în domenii de afaceri diferite de cel curent, dar oarecum înrudite (prin produse, piețe sau tehnologii), avem de a face cu o *diversificare concentrică*.

Dacă diversificarea se realizează prin intrarea în domenii de afaceri complet diferite și fără nici o legătură cu domeniul curent al întreprinderii, este vorba de o *diversificare prin conglomerare*. Principala rațiune de a fi a strategiilor de diversificare o constituie necesitatea distribuirii riscurilor, astfel încât o întreprindere să nu fie dependentă de un singur domeniu de afaceri, mai ales atunci când acel domeniu se bazează pe piețe saturate sau în declin.

2. Strategia stabilității este promovată de întreprindere când aceasta este satisfăcută de situația curentă. Întreprinderea face puține schimbări în ceea ce privește produsele, piețele sau metodele sale de producție. Volumul activităților rămâne, în general, același, iar dacă apare o anumită creștere, aceasta este lentă și neagresivă.

3. Strategiile de descreștere vizează reducerea în diverse proporții a volumului operațiilor unei întreprinderi, în scopul redresării unei tendințe negative sau pentru rezolvarea unei situații critice în care se află întreprinderea. Există mai multe tipuri de strategii de descreștere posibile: reducerea parțială a volumului de activitate, lichidarea și captivitatea.

a) Strategia reducerii parțiale a volumului de activitate urmărește creșterea eficienței activității rămase, prin renunțarea la realizarea unor produse sau servicii mai puțin rentabile, concedierea unei părți din personal, reducerea unor activități de marketing, vânzarea unor active.

b) Strategia lichidării presupune vânzarea sau dizolvarea întregii întreprinderi. Decizia de lichidare poate fi aleasă în mod deliberat sau poate fi impusă de împrejurări. Vânzarea unei întreprinderi poate surveni atunci când proprietarii ei au o viziune pesimistă asupra viitorului întreprinderii sau doresc să obțină rapid contravaloarea activelor întreprinderii. Dacă vânzarea este impusă, aceasta se întâmplă de cele mai multe ori datorită situației precare în care a ajuns întreprinderea.

c) Strategia captivității este adoptată de o întreprindere independentă atunci când aceasta renunță la dreptul ei de decizie într-o serie de domenii, cum ar fi vânzările, marketingul, concepția produsului și altele, în favoarea unei alte întreprinderi, în schimbul garanției că aceasta îi va cumpăra produsele sau serviciile la prețuri avantajoase pentru întreprinderea captivă.

Strategia captivității este promovată de regulă de întreprinderi mici și mijlocii, care execută produse și servicii pentru întreprinderi mai mari.

4. Strategiile combinate sunt utilizate de către o întreprindere când aceasta folosește în mod simultan strategii diferite pentru diferite subunități ale ei. Majoritatea întreprinderilor care operează în mai multe domenii de afaceri utilizează diferite tipuri de strategii combinate.