

DIAGNOSE OF STRATEGY TO SMALL AND MIDDLE SIZE ENTERPRISES (SME)

DIAGNOSTICUL STRATEGIEI ÎNTEPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII (IMM)

Nicolae BOIAN

Transilvania University of Brasov, Romania

Abstract. This paper presents an original method of analysis of strategy to SME. Based on the specific features of SME strategic plans among which are the subjective determination by a small number of entrepreneurs and the limited resources available, on sets the bases for a scientific and objective assessment of a company's strategic position. Following evaluation the main coordinated of strategic optimization plan sets out, which ensures the minimal deviations from optimum. In presenting the method are established the stages of the evaluation process consisting in determining the strategic activity domain (SAD), assessment attractions and competitive forces using multi-criteria techniques, and evaluation of strategic position in the context of matrix type Boston Consulting Group and Mc Kinsey. Finally, an example of diagnose of strategy to enterprise in the field of industrial production is presented and draw conclusions of applying method.

Key words: diagnose, strategy, attractions, competitive forces

1. Introduction

Company strategy is "a long-term plan gaining a competitive advantage over competitors and achieve stable long-term profits without taking disproportional risks" [1]. The Strategic Plan defines the specific manner in which management action to achieve objectives.

At SME strategy has a strong subjective determination by the manifestation the entrepreneur rights to act according to his own will, based on his personnel conception of the company's activity, resources and skills available to it. Application of the strategy being conditioned by existing resources and available capital, its insufficiency usually causes deviations from the forecasted strategic plan with negative consequences on entrepreneur satisfaction which may extend up to withdrawal of the business.

This paper aims to establish objective model of evaluation of differences between the company's strategic plan, determined by entrepreneur will and the optimum one determined by the existing level of resources and capital. As much the differences between the two plans are more mature, the chance for progress of the company is lower.

Rezumat. Lucrarea prezintă o metodă originală de analiză a strategiei IMM. Pornind de la trăsăturile specifice ale planurilor strategice ale IMM, între care se remarcă determinarea subiectivă din partea unui număr restrâns de întreprinzători și caracterul limitat al resurselor disponibile, se pun bazele unei abordări științifice și obiective a evaluării poziției strategice a întreprinderii. În urma evaluării se stabilesc principalele coordonate ale planului de optimizare strategică, cele care asigură abaterile minime față de optimumul strategic. În prezentarea metodei se stabilesc etapele procesului de evaluare ce constau în determinarea domeniilor de activitate strategică (DAS), evaluarea atracțiilor și forței concurențiale folosind tehnici multi-criteriale, poziționarea strategică și evaluarea în cadrul unor matrice de tipul Boston Consulting Group și Mc Kinsey. În final se prezintă un exemplu de evaluare a strategiei pe o întreprindere din domeniul producției industriale și se trag concluziile aplicării metodei.

Cuvinte cheie: diagnostic, strategie, atracții, forțe concurențiale

1. Introducere

Strategia întreprinderii este „un plan pe durată îndelungată care permite obținerea unui avantaj concurențial stabil asupra concurenților și obținerea de profituri pe termen lung, fără asumarea unor riscuri disproporționate” [1]. Planul strategic definește în fapt modul specific de acțiune al managementului în scopul atingerii obiectivelor propuse.

La IMM strategia are o puternică determinare subiectivă prin manifestarea de către întreprinzător a dreptului de a acționa în conformitate cu voința proprie, în funcție de concepția lui asupra activității întreprinderii, a resurselor și competențelor de care dispune aceasta. Aplicarea strategiei fiind condiționată de resursele și capitalul disponibil existent, insuficiența acestora cauzând de regulă abateri față de planul strategic previzionat cu consecințe negative asupra satisfacției întreprinzătorului ce pot merge până la retragerea lui din afacere.

Prezenta lucrare își propune stabilirea unui model obiectiv de evaluare a diferențelor între planul strategic al întreprinderii, determinat de voința întreprinzătorului și cel optim determinat de nivelul resurselor și a capitalului existent. Cu cât diferențele dintre cele două planuri sunt mai mari cu atât șansele de progres ale întreprinderii sunt mai mici.

Based on the assessment strategy, strategic management may fit into one of the visions:

- optimistic that puts economic unfulfillments on account of unfavorable circumstances, accidentally, in conditions of strategies considered good;
- prudent, that involves acquiring unfulfillments and made strategic corrections whenever deviations from projected targets it is found.

Following evaluation, the main coordinates of strategic optimization plan sets out.

The method of strategy's diagnose to SME is based on simplified matrix models type BCG (Boston Consulting Group) and McKinsey, adapted to these kind of enterprises.

In these circumstances, present paper put the foundation of a scientific method of diagnosis of the SME strategy, with the following specific considerations:

- concentration of strategic decision around a limited number of persons;
- significant reduction of the time frame forecasted [2];
- higher weight of domestic factors, to those external, in the strategic plan;
- higher weight of factors of attractiveness, to those competing in skills assessment.

2. Description of the method

Applying the method involves the following:

- determining strategic activity domains (SAD);
- determining the attractiveness and competitive force for each SAD;
- SAD strategic positioning and evaluation.

2.1. Determining SAD

According to the method, are analyzed all company activities in terms of resources used, skills and competitive advantages they hold and strategic segmentation in homogeneous areas that develop on similar strategic coordinates (SAD) is made.

According to specialists [3], segmentation strategic of activities includes:

- highlighting the contribution of all activities of the enterprise and establishing their value;
- checking their integration into the overall strategy unit.

The first of the two objectives relate to the determination of the key success factors (KSF) of each activity, causing more attractiveness on the market through its additional value created or reducing costs.

Pe baza evaluării strategiei se poate încadra managementul strategic în una din viziunile:

- optimistă, care pune nerealizările economice pe seama unor conjuncturi nefavorabile, accidentale, în condițiile unor strategii considerate bune;
- prudentă, care presupune însușirea nerealizărilor și operarea de corecții strategice ori de câte ori se constată abateri de la obiectivele previzionate.

În urma evaluării se stabilesc principalele coordonate ale planului de optimizare strategică.

Metoda de diagnostic a strategiei la IMM se bazează pe modelele matriciale simplificate de tipul BCG (Boston Consulting Group) și McKinsey, adaptate specificului acestor întreprinderi.

Prezenta lucrare pune astfel bazele unei metode științifice de diagnostic a strategiei IMM, cu următoarele elemente specifice:

- concentrarea deciziei strategice în jurul unui număr restrâns de persoane;
- reducerea semnificativă a orizontului de timp previzionat [2];
- ponderea mai ridicată a factorilor interni, față de cei externi, în planul strategic;
- ponderea mai ridicată a factorilor de atractivitate, față de cei concurențiali, în evaluarea competențelor.

2. Descrierea metodei

Aplicarea metodei presupune următoarele:

- determinarea domeniilor de activitate strategică (DAS);
- determinarea nivelului de atracție și a forței concurențiale pentru fiecare DAS;
- poziționarea strategică a DAS și evaluarea lor.

2.1. Determinarea DAS

Conform metodei se analizează toate activitățile întreprinderii din punct de vedere al resurselor utilizate, a competențelor și avantajelor concurențiale pe care le dețin, procedându-se la segmentarea strategică a acestora în domenii omogene care se dezvoltă pe coordonate strategice similare (DAS).

În opinia specialiștilor [3], segmentarea strategică a activităților presupune:

- evidențierea tuturor activităților întreprinderii și stabilirea aportului lor de valoare;
- verificarea integrării acestora în strategia globală a unității.

Primul din cele două obiective se referă la determinarea factorilor cheie de succes (FCS) ai fiecărei activități, ce determină un plus de atractivitate pe piață prin valoarea suplimentară creată sau prin reducerea costurilor.

The second objective is to determine SAD by bringing together activities with similar KSF and who share common resources.

FCS determination is made in two categories: internal factors (KSF_i) and external factors (KSF_e) [4].

Internal factors ensure domestic intake of value chain: research, design, production, distribution, sales through a rational distribution of resources between in the chain activities. At SME the main (KSF_i) are the training and experience of employees, product design, production flexibility, proximity in deliveries, sales prices, product reliability and a lot of other factors specific to each activity.

External factors determine the market value of the products, their utility to buyers. The main external factors highlights to the SME are: commercial reputation, collaborations with famous and large companies, favorable conjuncture of market, inclusion in certain consecrated distribution and sales networks.

KSF evaluation is done using logical and mathematical correlations of the type shown in Table 1.

Al doilea obiectiv presupune determinarea DAS prin reunirea activităților cu FCS asemănători și care împart resurse comune.

Determinarea FCS se face pe două categorii: factori interni (FCS_i) și factori externi (FCS_e) [4].

Factorii interni asigură aportul de valoare în lanțul intern: cercetare, proiectare, producție, distribuție, vânzare printr-o distribuție rațională a resurselor între activitățile din lanț. La IMM principalii (FCS_i) sunt: nivelul de pregătire profesională și experiența salariaților, designul produselor, flexibilitatea producției, proximitatea în livrări, prețurile de vânzare, fiabilitatea produselor precum și numeroși alți factori specifici fiecărei activități.

Factorii externi determină valoarea de piață a produselor, utilitatea lor la cumpărători. Principalii factori externi evidențiați la IMM sunt: reputația comercială, colaborări cu firme mari renumite, conjuncturi favorabile de piață, includerea în anumite rețele consacrate de distribuție, vânzare etc.

Evaluarea FCS se face utilizând corelații logico-matematice de tipul celor din Tabelul 1 [3].

Table 1. KSF evaluation model
Tabelul 1. Model de evaluare a FCS

Buyer value of KSF	KSF	Low cost items	Internal resources used [%]			
			Human	Material	Tehnicial	Financial
Payment terms	Closeness to sources of raw material	Raw material cost				
	Credit suppliers	Production cost				
Quality	Automatic production level					
Safety deliveries	Production flexibility level	Labor cost				
	Stocks level					
Full range of deliveries	Product diversity	Distribution cost				
	The promptness of delivery					
Reputation	Own transport vehicle					
	Close relationship with clients					
Purchase price	Sale price low to competition					

2.2. Determining SAD's attractiveness and competitive forces

According to highlight KSF_i, evaluates the attractiveness and competitive strength for each SAD, using multi-criteria models (Tables 2 and 3) [5].

It takes into account the importance of each factor for analysis and in addition, the reaction capacity of the enterprise these factors.

2.2. Determinarea nivelului de atracție și a forței concurențiale a DAS

În funcție de principalii FCS_i evidențiați, se evaluează nivelul de atracție și forța concurențială a fiecărui DAS cu modele multi-criteriale (Tabelele 2 și 3) [5]. Se ține cont de importanța fiecărui factor pentru domeniul analizat și în plus de capacitatea de răspuns a întreprinderii la acești factori.

Table 2. SAD attractiveness multi-criterial evaluation model
 Tabelul 2. Model multi-criterial de evaluare a atractivității DAS

SAD:	SAD coefficient importance	Enterprise response capacity coefficient ¹	Weighted average
Factors of attractiveness			
Production capacity			
Automation of the processes			
Product diversity			
Production flexibility			
The level of investments			
Total SAD	1.00		

¹ The score is from 1 (unattractive) to 5 (very attractive)

Table 3. SAD competitive force multi-criterial evaluation model
 Tabelul 3. Model multi-criterial de evaluare a forței concurențiale a DAS

SAD:	SAD coefficient importance	Enterprise response capacity coefficient ¹	Weighted average
Factors of competitive force			
Production capacity			
Automation of the processes			
Product diversity			
Production flexibility			
The level of investments			
Total SAD	1.00		

2.3. SAD strategic positioning and evaluation

For strategic positioning of SAD is used two-dimensional graphical representation of attractions and competitive forces. The strategic value of each SAD is given by the amount of resources consumed (Table 1) and is evidenced by diameter of circles (Figure 1).

Evaluation of company strategy involves quantifying through scoring analysis of the distribution of resources among different SAD in the enterprise analyzed against an optimal landmark. Optimal strategic landmark used in the method is the McKinsey consultancy offices (Table 4) [6].

2.3. Poziționarea strategică și evaluarea DAS

Pentru poziționarea strategică a DAS se utilizează reprezentarea grafică în două dimensiuni a atracțiilor și forțelor concurențiale. Valoarea strategică a fiecărui DAS este dată de cantitatea de resurse consumate (Tabelul 1) și este evidențiată prin diametrul cercurilor (Figura 1).

Evaluarea strategiei întreprinderii presupune cuantificarea prin punctaj de analiză a modului de repartizare a resurselor între diferite DAS la întreprinderea analizată, față de un reper optim. Reperul de optim strategic utilizat în cadrul metodei este cel al cabinetelor de consultanță McKinsey (Tabelul 4) [6].

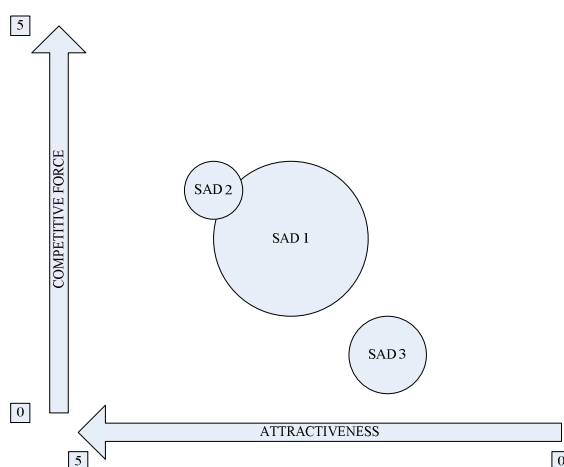


Figure 1. The SAD strategic positioning
 Figura 1. Poziționare strategică a DAS

Table 4. Optimum strategies
Tabelul 4. Strategii optime

Attractiveness	STRONG	MEDIUM	WEAK
Competitive force	—————→		
STRONG	General investment	Selected investments	Maintain
MEDIUM	Selected investments	Maintain	Reduction activity or sell business
WEAK	Maintain	Reduction activity or sell business	Reduction activity or sell business

Scoring of diagnose analyse given to strategy of enterprise takes into account the differences between strategic allocations of resources to SAD and their real skills assessed through diagnostic analysis. The significance score and rating for strategy is the Table 5.

Following the evaluation is resizing strategic objectives, adopting new strategic choices, resource allocation changes and setting deadlines for their implementation [7].

Punctajul de analiză diagnostic acordat strategiei întreprinderii ține cont de diferențele constatate între alocările strategice de resurse către DAS și competențele reale ale acestora, evaluate prin analiza diagnostic. Semnificația punctajului și calificativul acordat strategiei întreprinderii este conform Tabelului 5.

În urma evaluării se redimensionează obiectivele strategice, se adoptă noi opțiuni strategice, se modifică alocarea resurselor și se stabilesc termene pentru realizarea acestora [7].

Table 5. Significance score and ratings for strategy
Tabelul 5. Semnificația punctajelor și calificativele diagnosticului strategiei

Score	Ratings	Significance
1	Total inadaptation	There is no a document to certify the company's strategy; It can't speak of a strategic vision of management. No clear strategic choices and founded.
2	Adaptation insufficient	Strategy based on instinct, does not correspond to the real potential of the enterprise. Strategic option corresponds to an overvaluation of business potential and skills held.
3	Adaptation to limit	The strategy exploits only partially potential and business competitiveness. Strategic option corresponds to incomplete evaluation of business potential and skills held (under-valuation or over-valuation). Management is partially suitable (prudent risk) but it can be greatly improved.
4	Adaptation good	The strategy exploits the full potential and competitiveness of the company. Strategic option corresponds to a real assessment of business potential and skills held. Management is prudent without taking unnecessary risks.
5	Adaptation very good	The strategy is the type of offensive, based on making full use of distinct competitive advantages. Strategy promotes large-scale engineering solutions innovation. Strategic option corresponds to a slight over-evaluation of business potential and skills held, a specific management.

3. Results

After applying diagnostic method to a small production is identified three SAD: supply-logistics, manufacturing and marketing-sales (Table 6). The analysis results of attractiveness are presented in Table 7, and of competitive force in Table 8.

3. Rezultatele obținute

În urma aplicării metodei de diagnostic la o întreprindere mică de producție se identifică trei DAS: aprovizionare-logistică, producție și marketing-vânzări (Tabelul 6). Rezultatele analizei nivelului de atractivitate sunt prezentate în Tabelul 7, iar ale forței concurențiale în Tabelul 8.

Table 6. SAD structure analyse
Tabelul 6. Analiză structură DAS

Department	KSF	SAD	Resources	%
supply-logistics	Close to sources of raw materials	supply-logistics	Human	22
	Preferential relationships with suppliers		Material	5
	Payment terms advantageous		Technical	21
	Accessibility loading / unloading		Financial	2
	Own means of transport		TOTAL	12.5
manufacturing	Preferential relationships with suppliers	manufacturing	Human	63
	Semi automated manufacturing process		Material	80
	High flexibility of manufacturing		Technical	62
			Financial	0
			TOTAL	51.25
sales	Permanent products stocks	marketing-sales	Human	0
	Diversity product range		Material	15
	Accessibility loading / unloading		Technical	16
	Position in commercial venue		Financial	88
	Sale price advantageous		TOTAL	29.75
marketing	Accessibility loading / unloading	marketing-sales	Human	15
	Position in commercial venue		Material	
	Counterparty relationships with customers		Technical	1
	Sale price advantageous		Financial	10
			TOTAL	6.5

Table 7. Attractiveness of SAD analyse
Tabelul 7. Analiză atractivitate DAS

SAD	Factors of attractiveness	Weight factor	Score factor	Weighting score
supply-logistics	Close to sources of raw materials	0.2	4	0.8
	Preferential relationships with suppliers	0.3	5	1.5
	Payment terms advantageous	0.2	4	0.8
	Accessibility loading / unloading	0.1	2	0.2
	Own means of transport	0.2	2	0.4
	TOTAL SAD	1		3.7
manufacturing	Production capacity	0.1	1	0.1
	The level of automation of processes	0.1	2	0.2
	Diversity product range	0.2	2	0.4
	High flexibility of manufacturing	0.3	3	0.9
	Novelty of the products	0.1	2	0.2
	The level of investment	0.2	1	0.2
	TOTAL SAD	1		2
marketing-sales	Average sale price level	0.25	3	0.75
	Payment terms	0.1	3	0.3
	Diversity product range	0.1	2	0.2
	Level of stocks	0.1	3	0.3
	Position in commercial venue	0.2	4	0.8
	Counterparty relationships with customers	0.05	3	0.15
	Own means of transport	0.2	1	0.2
	TOTAL SAD	1		2.7

After analyzing note the following:

- SAD "supply-logistics", used mostly on external KSF thus being limited policy options. The

În urma analizei se rețin următoarele:

- DAS „aprovizionare-logistică”, utilizează în cea mai mare parte pe FCS externi fiind astfel limitat pentru

domain is largely based on the favorable supplier relationship which affords competitive advantages to pricing and payment terms. The enterprise is concerned to maximize these benefits in the short term. Domain consume the fewest internal resources;

opțiunea strategică. Domeniul se bazează în mare măsură pe conjunctura favorabilă a relațiilor cu furnizorii ceea ce permite obținerea unor avantaje concurențiale legate de preț și condițiile de plată. Întreprinderea se preocupă de valorificarea la maximum a acestor avantaje pe termen scurt. Domeniul consumă cele mai puține resurse interne;

Table 8. Competitive force of SAD analyse
Tabelul 8. Analiză forță concurențială DAS

SAD	Factors of competitive force	Weight factor	Score factor	Weighting score
supply- logistics	Close to sources of raw materials	0.2	4	0.8
	Delivery terms from suppliers	0.1	4	0.4
	Period of supply	0.05	4	0.2
	Payment terms advantageous	0.2	5	1
	The range of products available from supplier	0.2	3	0.6
	Handling capacity	0.15	2	0.3
	Transport capacity	0.1	1	0.1
	TOTAL SAD	1		3.4
manufacturing	Production capacity	0.15	1	0.15
	Cost of production	0.25	4	1
	High flexibility of manufacturing	0.2	3	0.6
	Diversity product range	0.25	2	0.5
	The rate of renewal of products	0.05	1	0.05
	Quality of products	0.1	3	0.3
	TOTAL SAD	1		2.6
marketing- sales	Average sale price level	0.2	4	0.8
	Turnover	0.2	2	0.4
	The period of payment collection	0.2	4	0.8
	Market share	0.15	2	0.3
	The level of customer exit barriers	0.1	3	0.3
	The level of complementary services offered	0.1	1	0.1
	Brand awareness	0.05	2	0.1
	TOTAL SAD	1		2.8

- SAD "manufacturing" is based only on internal KSF which expresses a broad strategic choice and control of the enterprise. Strategic options are achieved with a high degree of confidence that justifies allocation of most domestic resource to this SAD. Although it has certain attractions (flexibility) and competitive forces (production cost, flexibility, quality) it is on average level and do not significantly different enterprise of competition. Strategic options correspond to the potential and skills held;
- SAD "marketing-sales" are based on both external and internal factors which justifies caution the enterprise in achieving strategic options in the medium and long term;
- The enterprise follows a strategy of maintaining, proper in the short term, specific to businesses at

- DAS „producție”, se bazează doar pe FCS interni ceea ce exprimă o largă opțiune strategică și control din partea întreprinderii. Opțiunile strategice se realizează cu un grad ridicat de încredere ceea ce justifică repartizarea majorității resurselor interne la acest DAS. Deși dispune de anumite atracții (flexibilitatea) și forțe concurențiale (costul de producție, flexibilitatea, calitatea) acestea se află la nivelul mediu și nu diferențiază semnificativ întreprinderea de concurență. Opțiunile strategice corespund potențialului și competențelor deținute;
- DAS „marketing-vânzări”, se bazează atât pe factori externi, cât și interni ceea ce justifică prudența întreprinderii în realizarea unor opțiuni strategice pe termen mediu și lung;
- Întreprinderea urmează o strategie de menținere, corectă pe termen scurt, specifică unor afaceri

maturity. The enterprise has no a full strategic vision for the future;

- Strategic management is prudent without taking major risks.

In these circumstances it is considered as a good adaptation of the enterprise, in terms of strategies, with the following recommendations:

- broadening the horizon of time and establish strategic guidelines on medium and long-term;
- increasing the attractiveness and competitiveness through selective investment in production.

4. Conclusions

➤ Analysis of the SME strategy has certain special features determined especially by the subjective character of achieving strategic plans and the limited amount of capital available.

➤ The diagnose of strategy method to SME allows evaluating the differences between the enterprise strategic plan and its optimal alternative determined by scientific methods of matrix type.

➤ The method also allows the assessment of differences between the allocation of resources to SAD and the necessary established on considerations of attractiveness and competitiveness of activities.

➤ Application of method is easy and allows for highlighting deviations of enterprises from the best strategic line and proposes measures to correct them.

➤ Through the research performed has put the basis of a scientific and reliable instrument of management.

References

1. Lê, Ph., Rivet, Ph. (2007): *Pilote et réussir l'innovation en entreprise*. Maxima, ISBN 978-2-84001-466-9, Paris, France
2. Nicolescu, O. (2001): *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii (Management of Small and Middle Size Enterprises)*. Editura Economică, ISBN 973-590-429-2, București, Romania (in Romanian)
3. Atamer, T., Calori, R. (2011): *Diagnostic et décisions stratégiques*. Dunod, ISBN 978-2-10-055833-9, Paris, France
4. Boian, N. (2007): *Diagnostic of activities to small and middle size companies*. **RECENT**, ISSN 1582-0246, vol. 8, no. 3b(21b), p. 412-417
5. Boian, N., Mărăscu-Klein, V. (2011): *Analiza diagnostic a întreprinderilor mici și mijlocii (Diagnose analyse of small and middle size companies)*. Editura Universității Transilvania, ISBN 978-973-598-885-2, Brasov, Romania (in Romanian)
6. Aaker, D.A. (1995): *Strategic market management*. John Wiley & Sons, ISBN 978-0-471-30956-7, New York, USA
7. Burduș, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A., Miles, M. (2003): *Managementul schimbării organizaționale (Organizational Change Management)*. Editura Economică, ISBN 973-590-886-7, București, Romania (in Romanian)

Received in October 2015

Lucrare primită în Octombrie 2015