

INNOVATIVE MANAGERIAL STRATEGIES – A SUREFIRE WAY TO ACHIEVE COMPETITIVENESS

STRATEGII MANAGERIALE INOVAȚIONALE – UN DRUM SIGUR ÎN ATINGEREA COMPETITIVITĂȚII

Viorel CORBU

PhD Student, Academy of Economic Studies of MOLDOVA

e-mail: rednordvio@mail.ru

Alina SUSLENCO

Coordinator, PhD, Associate Professor,

"Alec Russo" State University of Balti, MOLDOVA

e-mail: alina.suslenco@mail.ru

Abstract

The paper will perform a theoretical-methodological analysis of successful managerial strategies that can be applied in enterprises. The aim of the research is to identify successful innovative management strategies that can be applied in pandemic enterprises. A special place in the research was given to the identification of the most relevant innovative strategies that can be applied by companies in a pandemic context. Research methodology: analysis, synthesis, induction, deduction, abduction, qualitative research, documentation. In conclusion, we can reiterate that the most relevant strategies that can be applied in the context of the pandemic are the innovative strategies adapted to the difficult economic situation.

Keywords: *managerial strategy, innovative strategy, competitiveness, competitiveness of the energy sector, management.*

JEL Classification: *L26, M10, M15*

INTRODUCERE

Orice companie care pretinde de a fi competitivă este obligată să fie flexibilă, adaptându-se rapid la noul context economic, valorificând oportunitățile de afaceri și identificând acele provocări care îi pot perturba echilibrul. În acest context, apare necesitatea de a planifica activitatea companiei utilizând cele mai eficiente strategii manageriale care ar contribui la poziționarea pe piață a companiei dar și la atingerea competitivității ei.

Literatura de specialitate abundă cu o pledoarie de studii efectuate de diverși cercetători din domeniul managementului strategic, unde sunt analizate eficiența diverselor strategii aplicabile în diferite contexte. Astfel, cercetătorii Rahimnia, Castka și Sharp (2005) au susținut că în cadrul companiilor se aplică diverse tipuri de strategii care au fost stabilite în practica diferitor organizații (Rahimnia, Castka, Sharp, 2005).

Cercetătorul Bryson, definește planificarea strategică ca „un efort de a produce decizii și acțiuni fundamentale care modelează și ghidează existența unei organizații, fapt ce o face „mult mai larg decât programul, proiectul, bugetul, astfel, lanificarea strategică este o abordare „generală” care rezolvă cele mai grave probleme cu care se confruntă eficiența și eficacitatea pe termen lung a unei organizații” (Bryson, 2004).

Utilizarea planificării strategice a crescut în mod rezonabil în ultimele decenii deoarece s-a recunoscut nevoia pentru a răspunde prompt la problemele emergente. Din nou, companiile trebuie să se adapteze la noi circumstanțe în schimbare și să se orienteze spre viitor, într-un mod hotărât, pentru a asigura viabilitatea continuă și a se adapta la mediul schimbător (Bryson, 2004).

Au fost postulate mai multe proceduri pentru efectuarea încercărilor de planificare strategică formală, dar toți susținătorii planificării strategice pun accent pe nevoia de flexibilitate în modelarea procesului, pentru a se adapta noilor circumstanțe și nevoilor organizației la un anumit moment.

Factorul de succes în efectuarea procesului de planificare strategică este formularea și implementarea cu succes a strategiei manageriale. Astfel, strategia managerială se desprinde drept verigă de bază în realizarea cu succes a procesului de planificare strategică.

În lucrările sale, cercetătorii N. Rosenberg și L. Birdzell punctează legătura dintre dezvoltarea economică a țărilor occidentale de implementarea unei căutări continue oportunități și adaptarea schimbărilor favorabile creșterii ulterioare, adică cu inovațiile (Kaplan, 2004).

CONȚINUTUL CERCETĂRII

Pentru a rezolva problema emergenței către dezvoltarea inovațională, este necesar să se studieze aspectele teoretice ale strategiilor manageriale inovaționale. Cercetarea teoriei dezvoltării inovaționale, necesită, în primul rând, studierea unor concepte de bază precum factorii de succes în asigurarea eficienței și eficacității strategiilor manageriale (Tabelul 1).

Tabelul 1. Factori de succes în implementarea strategiilor manageriale

Autor	Factori de succes
<i>Norton, Kaplan</i>	<ul style="list-style-type: none"> - abilități manageriale; - politici organizaționale; - alocarea resurselor; - recompense / stimulente.
<i>Nyamboga, George</i>	<ul style="list-style-type: none"> - factori de proces și personal; - factori de proiect; - factori organizaționali.
<i>Noble</i>	<ul style="list-style-type: none"> - comunicare; - stimularea schimbării structurii organizaționale; - angajații competenți.
<i>Yip</i>	<ul style="list-style-type: none"> - structura organizațională; - cultura; - oamenii; - procesele manageriale inovaționale.

Sursa: adaptat în funcție de abordările autorilor (Norton, Kaplan, Nyamboga, Noble, Yip)

Considerăm că lista factorilor de succes în realizarea strategiei nu ar trebui considerată niciodată definită, deoarece mai multe școli de gândire strategică de management au propriile lor presupuneri și sugestii, de asemenea, mediul contează foarte mult când este vorba de implementarea strategiei (Okumus, 2003).

În lucrările sale cercetătorii Njagi, Kombo reiterează că o strategie bună poate oferi unei organizații un avantaj competitiv și, în egală măsură, oferă posibilitatea de a-i crește performanța (Njagi, Kombo, 2014). Mai mult decât atât, după opinia cercetătorului R.Miles, organizațiile, care le pun în aplicare strategiile în mod eficient, în general, merg mai bine decât cele care nu (Milles, 1978).

Pe de altă parte, D.Khetchen menționează că principalele cauze ale eșecului managementul strategic este implementarea greșită a strategiei (Khetchen, 2003). Prin urmare, cercetătorul C. Noble a argumentat că strategiile de afaceri pot fi formulate folosind cele mai bune practici, dar acestea pot eșua dacă nu sunt executate într-un mod corect (Noble, 1999).

J.Anwar, S. Hasnu, menționează că „de implementarea strategiei cu succes depinde și numeroasele rezultate pozitive obținute de organizații, cum ar fi: creșterea satisfacției clienților în

loialitatea clientului, satisfacerea nevoia și cererii organizaționale și oferă organizației un avantaj față de rivalii săi. Aplicarea corectă a procesului de planificare strategică contribuie de asemenea, la creșterea productivității, îmbunătățește calitatea și crește profitul” (Anwar, Hasnu, 2016).

Pe de altă parte, analizând lucrările lui Porter, identificăm faptul că „strategia vizează luarea unei decizii. Ea este o modalitate de a asigura a avantaj competitiv durabil, investind resursele necesare, dezvoltarea capabilităților cheie care duc la performanțe superioare pe termen lung” (Porter, 2014).

Interconexiunea dintre strategie și performanța organizațională sunt analizate de către Khetchen care menționează că „studiul strategiei include acțiunile întreprinse, conținutul strategiei și procesele prin care acțiunile sunt decise și implementate., iar performanța este o construcție intrinsecă în strânsă legătură directă cu strategia aplicată” (Khetchen, 2003).

Potrivit cercetătorului, conceptul de performanță poate fi abordat din triplă perspectivă:

- „performanța poate fi abordată ca obiectiv final al managementului strategic;
- performanța poate fi abordată ca un scop în sine și poate fi evidențiat la nivelul manageri individuali, echipe, întreprinderi și corporații;
- performanța poate și trebuie abordată dintr-o perspectivă de măsurare, cu accent pe selectarea indicatorilor și nivelurilor corespunzătoare pentru cuantificarea cu rezultatele organizației” (Khetchen, 2003).

În contextul emergenței către spre dezvoltarea sustenabilă, metodele de management strategic tradiționale nu mai satisfac noile cerințe și nu pot contribui la asigurarea unei performanțe eficiente.

Cunoscutul specialist în domeniul managementului P. Drucker notează că o întreprindere care nu este „reînnoită” inevitabil îmbătrânește și se prăbușește (Drucker, 1997). Astfel, autorul punctează necesitatea companiilor de a se dezvolta, de a introduce inovații aplicând strategii manageriale inovaționale.

Definirea importanței în organizarea unui management strategic eficient o are formarea unei strategii competitive, care să îi ajute pe liderii companiilor să rezolve sarcinile atribuite într-un context economic dinamic. Acest lucru, face ca implementarea strategiilor manageriale inovaționale să fie una dintre cele mai importante demersuri pe care le realizează o companie.

Potrivit cercetătorului M. Luoma „o companie care dorește să inoveze cu succes și să prospere într-o eră a schimbărilor turbulente, trebuie să adere la o politică/strategie care conduce inovația în întreaga organizație și încurajează obiceiurile antreprenoriale și inovatoare” (Luoma, 2015). În mod eficient strategia implementată oferă companiei un avantaj competitiv și contribuie la „achiziționarea” unei poziții de lider pe piață.

Esența și factorii de formare a unei strategii inovaționale i-am redat schematic în figura 1.

Reeșind din datele figurii, putem contura că strategia managerială inovațională a unei companii este una dintre strategiile funcționale, care implică un set de obiective strategice care se pliază pe activități inovatoare și are la bază indicatori-țintă ai eficacității activităților inovatoare, precum și modalități de atingere a obiectivelor și criteriilor de luare a deciziilor manageriale.

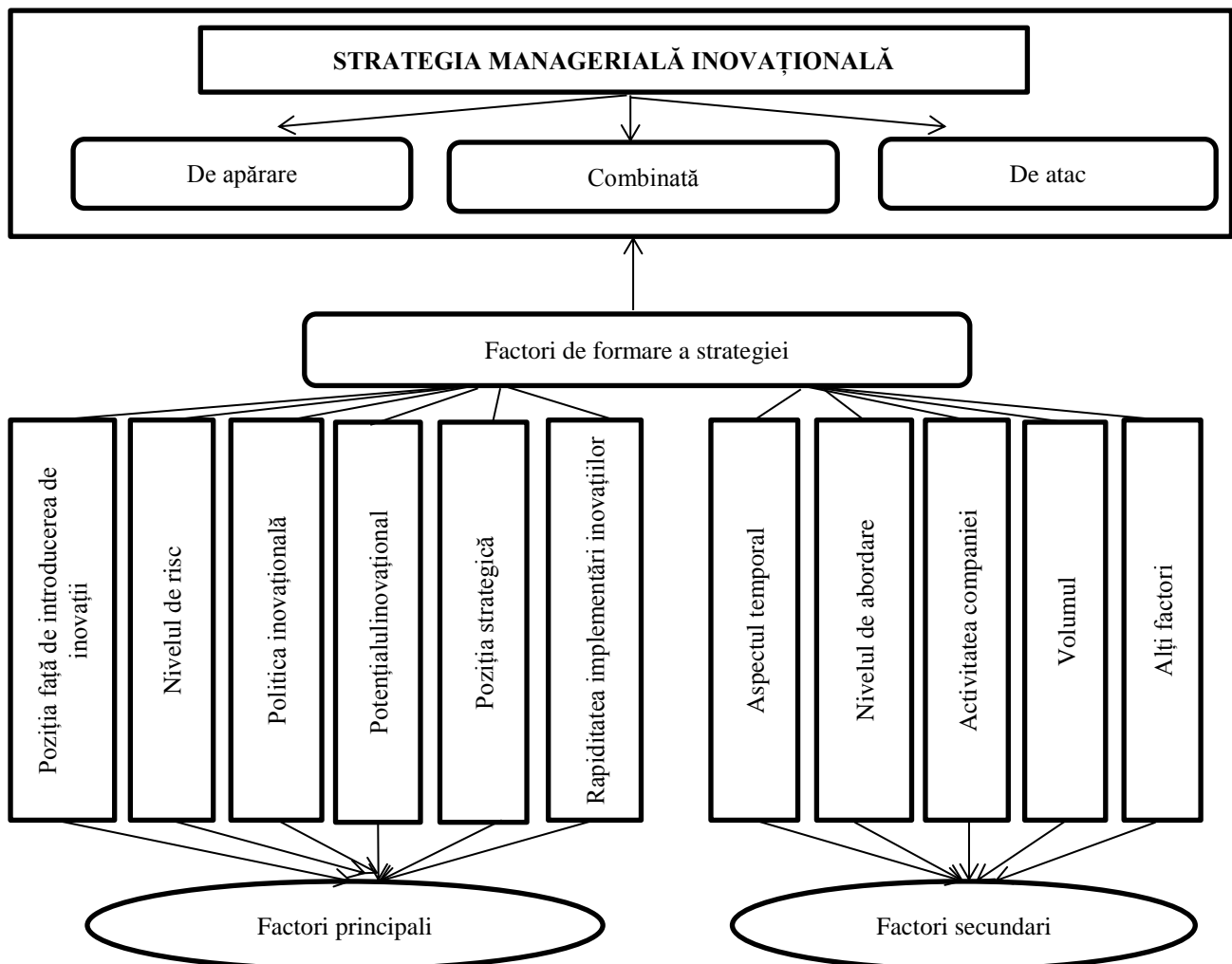


Figura 1. Factorii și conținutul strategiei manageriale inovaționale

Sursa: elaborat de autori

O strategie managerială inovațională deschide noi oportunități de realizare obiectivelor organizaționale (creșterea veniturilor, îmbunătățirea calității produselor, creșterea cererii pieței, extinderea sau crearea unei noi piețe, obținerea unei poziții de lider într-o industrie sau deținerea unei poziții pe piață) prin dezvoltarea și implementarea inovațiilor de produs, tehnologice și organizaționale și manageriale, de marketing.

Acesta reflectă conținutul, principiile organizării activităților strategice manageriale ale companiei și principalele direcții, ale procesului de dezvoltare inovațională organizațională. Conținutul strategiei manageriale inovaționale este determinat de factorii activității de inovare ai companiei (dimensiune, industrie, proprietate etc.).

Strategiile manageriale inovaționale implică:

- 1) activități inovatoare ale unei companii care vizează crearea de noi produse, tehnologii și servicii;
- 2) aplicarea de noi metode în cercetare și dezvoltare, producție, marketing și management (crearea, implementarea de noi sisteme de management al calității produselor, reengineering – crearea de noi procese eficiente de gestiune a afacerii, noi sisteme de marketing și logistică etc.);
- 3) trecerea la noi structuri organizaționale (integrare);
- 4) utilizarea de noi tipuri de resurse și noi abordări ale utilizării resurselor tradiționale.

Potrivit opiniei noastre, strategia managerială inovațională este un demers strategic complex întreprins de către companie axat pe generarea și implementarea inovațiilor în activitatea companiei, prin prisma idnetificării obiectivelor și politicilor inovatoare, care, ca urmare, va contribui la îmbunătățirea proceselor din interiorul companiei și va contribui la atingerea competitivității strategice.

Strategia managerială inovațională a companiei este implementată prin intermediul unor decizii de management creative, promițătoare, eficiente și întemeiate, luate în contextul specificului activităților companiei. Strategia managerială inovațională implică formarea obiectivelor inovatoare pe termen lung și selectarea celor mai eficiente metode de realizare a acestora.

În tabelul 2, a fost redat schematic poziționarea ansamblului direcțiilor strategiilor inovaționale, în structura procesului de aplicare a managementului strategic în cadrul companiei.

Tabelul 2. Direcțiile de elaborare și implementare a strategiilor manageriale inovaționale, în managementul strategic

Etapa managementului strategic	Direcția de implementare a strategiilor manageriale inovaționale
<i>Analiză</i>	<ul style="list-style-type: none"> - definirea obiectivelor inovaționale și coerența acestora cu obiectivele generale ale întreprinderii, și cu strategia generală de dezvoltare a întreprinderii; - evaluarea riscului posibil; - analiza mediului extern; - studiul mediului intern; - analiza potențialului inovator al întreprinderii.
<i>Planificare</i>	<ul style="list-style-type: none"> - determinarea priorităților pentru dezvoltarea viitoare a întreprinderii în dependență de potențialul inovator acumulat; - planificarea direcțiilor de dezvoltare inovatoare în funcție de obiectivele inovatoare; - dezvoltarea unor modalități optime de inovare promițătoare pentru dezvoltarea și coordonarea activității diferitelor subdiviziuni ale întreprinderii.
<i>Realizare</i>	<ul style="list-style-type: none"> - asigurarea continuității procesului de introducere a inovațiilor; - implementarea etapelor strategiei de inovare în conformitate cu obiective strategice inovaționale ale companiei.
<i>Control</i>	<ul style="list-style-type: none"> - stabilirea relațiilor în sistemul organizațional pe tot parcursul ciclului de viață al inovației; - controlul asupra modificărilor informațiilor despre starea internă și mediul extern; - controlul asupra ajustării obiectivelor inovaționale ale întreprinderii.

Sursa: elaborat de autori

Din datele tabelului, putem observa că procesul de elaborare și implementare a strategiilor manageriale inovaționale acoperă toate etapele managementului strategic din perspectiva realizării activităților specifice în fiecare dintre cele 4 etape de bază ale managementului strategic precum: analiză, planificare, realizare, control.

CONCLUZII

În concluzii, putem menționa că, deși există o multitudine de strategii manageriale care pot fi aplicate de managementul de vârf în diferite contexte social-economice, companiile trebuie să-și infiltreze inovarea ca sursă de bază a sustenabilității în afaceri. Inovarea a devenit o resursă vitală a

companiilor din secolul XXI, companii marcate de crize, ce activează într-un mediu sporit de risc și incertitudine, unde deciziile manageriale devin dependente de identile, metodele, tehnicile inovatoare implementate.

În vederea elaborării unei strategii manageriale inovatoare, este necesar de a identifica și corela clar obiectivele strategice inovatoare ale companiei cu potențialul inovator de care dispune compania, în vederea identificării celor mai eficiente demersuri strategice, care o vor ajuta să atingă competitivitatea.

Pe de altă parte, o companie care dorește să se deosebească de concurenții săi, să-și asigure un loc pe piață, dar și să-și valorifice avantajele competitive, activând în contextul unui mediu turbulent, este obligată să aplice strategii manageriale inovatoare, prin care să-și poată contura un traseu spre atingerea sustenabilității.

BIBLIOGRAFIE

1. ANWAR, J., HASNU, S. (2016), Strategy-performance relationship: A scoring method framework for typological research. In: *International Journal of Information, Business and Management*, Volume 8 (2), pp. 19-35.
2. DRUCKER, P.F., DYSON, E., HANDY, C., et.al. (1997), Looking ahead: implications of the present. In: *Harvard Business Review*, nr. 75, p.18-32.
3. HREBINIAK, L. (2008), Making strategy Work-Overcoming the Obstacles to Effective Execution. In: *Ivey Business Journal Website*. 2008.
4. KAPLAN, R.S., NORTON. D.P. (2004), Strategy Maps: Turning Intangible Assets into Tangible Results. Boston, MA: Harvard Business School Press.
5. KETCHEN, D.J. (2003), Introduction: Raymond E. Miles and Charles C. Snow's organizational strategy, structure, and process. In: *The Academy of Management Executive*, Volume 17(4), pp. 94-96. Disponibil: <http://www.jstor.org/stable/4166009> (accesat 10.09.2021)
6. LIN, C., TSAI, H.L., WU, J.C. (2014), Collaboration strategy decision-making using the Miles and Snow typology. In: *Journal of Business Research*, Volume 67(9), pp. 1979-1990. Disponibil: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.013> (accesat 15.09.2021)
7. LUOMA, M.A. (2015), Revisiting the strategy-performance linkage: An application of an empirically derived typology of strategy content areas. In: *Management Decision*, volume 53(5), pp. 1083-1106. Disponibil: <http://dx.doi.org/10.1108/MD-10-2014-0593> (accesat 10.09.2021)
8. MILES, R.E., SNOW, C.C., MEYER, A.D., et. al. (1978), Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, volume 3(3), pp. 546-562. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1978.4305755>
9. NJAGI, L., KOMBO, H. (2014), Effect of strategy implementation on performance of commercial banks in Kenya. In: *European Journal of Business and Management*, 2014; 6, p. 62-67.
10. NOBLE, C.H. (1999), The eclectic roots of strategy implementation research. In: *Journal of Business Research*, nr. 45, p.119-134.
11. OKUMUS, F. (2003), A framework to implement strategies in organizations. In: *Management Decision*, 41, p. 871-882.
12. SUSLENCO, A. (2019), *Investment strategies in the context of national sustainable development*. In: Dezvoltarea economico-socială durabilă a euroregiunilor și a zonelor transfrontaliere, vol. XXXV, Iași, Performantica, p.382-387. ISBN 978-606-685-687-4. Disponibil: https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/95001
13. SUSLENCO, A. (2020), *Strategii pentru asigurarea sustenabilității în contextul schimbărilor inovatoare*. In: Dezvoltarea economico-socială durabilă a euroregiunilor și a zonelor transfrontaliere, Iași: Performantica, Vol. XXXVII, p. 499-506. ISBN 978-606-685-742-0. Disponibil: https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/113755