

## MODERN MANAGEMENT STRATEGIES APPLIED IN THE CONTEXT OF ACHIEVING COMPETITIVENESS

### STRATEGII MANAGERIALE MODERNE APLICATE ÎN CONTEXTUL ATINGERII COMPETITIVITĂȚII

**Viorel CORBU<sup>161</sup> drd.**

**Abstract:** *This paper represents a theoretical-practical incursion of the role and typology, efficiency and effectiveness of managerial strategies applied in the context of achieving competitiveness. The aim of the paper is to investigate the contribution of managerial strategies on achieving the competitiveness of the enterprise. Thus, a modern enterprise is a company that applies successful strategies, which helps it to adapt quickly to new changes, which helps it to anticipate the positions of competitors, but also creates multiple competitive advantages. A managerial strategy is the lever of focus and market viability of the company, it is the means that companies use to differentiate themselves from the competition but also to ensure a successful performance in the market. Each manager is obliged to adapt his managerial strategy according to the socio-economic context, but also according to the presence of competitors on the market, the size of the assortment range. The research methodology focused on the use of several methods such as: analysis, synthesis, induction, deduction, abduction, scientific abstraction, qualitative research. In conclusion, we can mention that an enterprise is competitive if it applies successful managerial strategies, adapted to the socio-economic context.*

**Key Words:** *management, managerial system, management strategy, competitiveness, innovations*

**JEL CLASSIFICATION:** M1, O32, Q01

#### 1. Introducere

În contextul necesității de adaptare a firmelor la noile principii și modalități de activare pe piață intervine un element de bază care contribuie nemijlocit la atingerea unei stabilități dar și a unui echilibru în vederea anticipării evoluției anumitor fenomene din domeniul afacerilor care este managementul strategic. Astfel, firmele în zilele noastre, activând într-un mediu turbulent au nevoie de o reconfigurare, redimensionare continuă, de a găsi un echilibru dintre o prestație de succes și satisfacția clienților săi.

Companiile trebuie să facă față cerințelor turiștilor dar și mediului turbulent care aduce cu sine o serie de incertitudini care firmele deseori nu sunt în stare să le gestioneze corect deoarece nu au resursele disponibile, sau nu au fost pregătite pentru aceasta.

În acest context, intervine necesitatea firmelor de a-și planifica activitățile sale astfel ca în momentul în care apar evenimente neprevăzute sau influențează factorii de mediu firma să aibă capacitatea de a face față la acești factori. Un element de bază care trebuie utilizat de către firme este planificarea strategică a activității sale încât firmele să poată să se diferențieze și să valorifice avantajele competitive și oportunitățile pe care le oferă piața.

Elaborarea de strategii viabile, care ar oferi firmelor posibilitatea de supraviețuire pe piață este o altă necesitate pe care firmele trebuie să o implementeze și să o valorifice. Elaborarea strategiilor este în măsură să ajute firmele să facă față factorilor de mediu schimbător, să ajute firmele să se adapteze la un mediu turbulent.

#### 2. Esența strategiilor manageriale moderne

Fiecare întreprindere este o entitate diferită, este un organism viu care de modelează în funcție de mediu, de resursele de care dispune dar și de deciziile manageriale adoptate de către

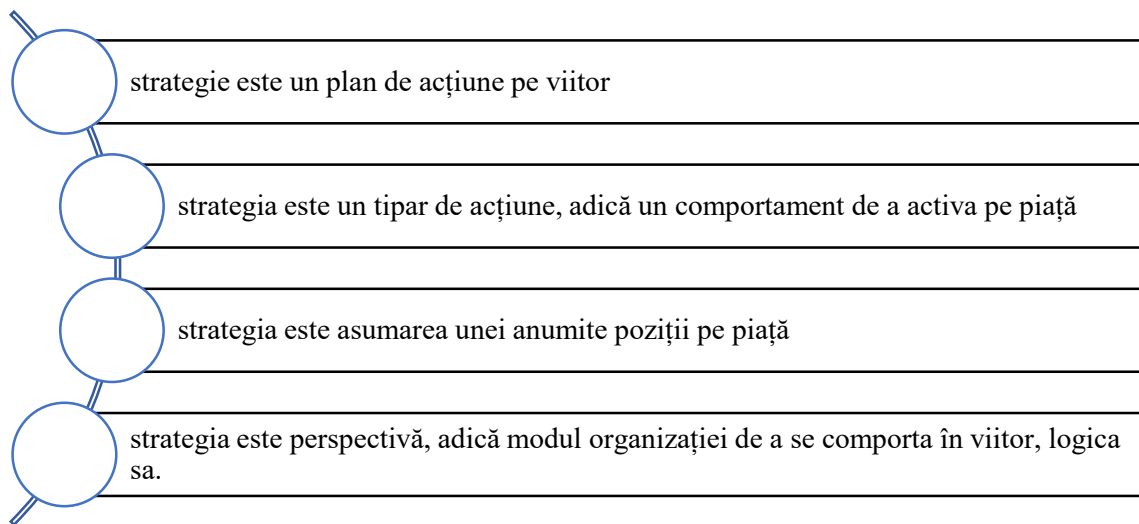
---

<sup>161</sup> [rednordvio@mail.ru](mailto:rednordvio@mail.ru), ASEM

managerul întreprinderii. Astfel, fiecare întreprindere reacționează diferit la diferiți factori de influență din extern și fiecare întreprindere manifestă un model propriu de activitate pe piață.

În acest context, putem menționa că deși întreprinderile pot aplica aceleași strategii de activitate, implementează aceleași măsuri pentru a atinge aceste obiective prestabilite prestația lor va fi diferită deoarece ele activează în medii diferite, au un personal diferit, dispun de resurse diferite. Strategiile aplicate de întreprinderi diferă în funcție de interesele, scopul și obiectivele prestabilite dar și de așteptările firmei date.

Strategia este un termen care a fost analizat detaliat în lucrările cercetătorului Mintzberg, care a reiterat că strategia este „un plan”. Potrivit cercetătorului strategia este definită în următoarele abordări, redate schematic în figura 1.



*Figura 1. Abordări de definire a strategiei*

Sursa: elaborat după [1, p. 19]

Analizând figura 1. observăm că o strategie este un plan de acțiune pe termen lung aplicată de către o întreprindere în vederea activității pe piață și a sintetizării unui anumit comportament pe piață.

Pe de altă parte, din definiția dată de Mintzberg observăm că strategia este un tipar, adică este ceva individualizat pentru fiecare întreprindere în parte, astfel, încât fiecare dintre ele poate să manifeste comportamente diferite.

Pe de altă parte, Porter menționează că strategia este „specificarea modului de abordare pentru obținerea avantajului competitiv urmărit de firma, ce furnizează contextul acțiunilor de întreprins în fiecare domeniu funcțional. În practică, totuși, multe planuri strategice sunt liste ale fazelor de acțiune, fără o articulare clară cu avantajul competitiv ce se urmărește a se realiza și a modalităților de utilizat” [6, p. 114].

Peter Drucker în lucrările sale menționează că „strategie în afaceri a devenit expresie cheie în toate cărțile scrise despre aceasta” [4, p. 141].

Noțiunea de strategie a fost utilizată în anul 1962 de către Chandler [3, p. 24]. Cercetătorul Drucker în lucrările sale menționa că strategiile este despre viitor dar el la rândul său nu poate fi cunoscut și el poate fi diferite de ceea ce noi așteptăm și ceea ce există la moment” [4, p. 143].

Pe de altă parte, cercetătorul I. Ansoff definește strategia prin “ansamblul criteriilor de decizie care ghidează comportamentul unui agent economic” [1, p. 19]. Cercetătorul identifică mai multe criterii precum, cele redate în figura 2.

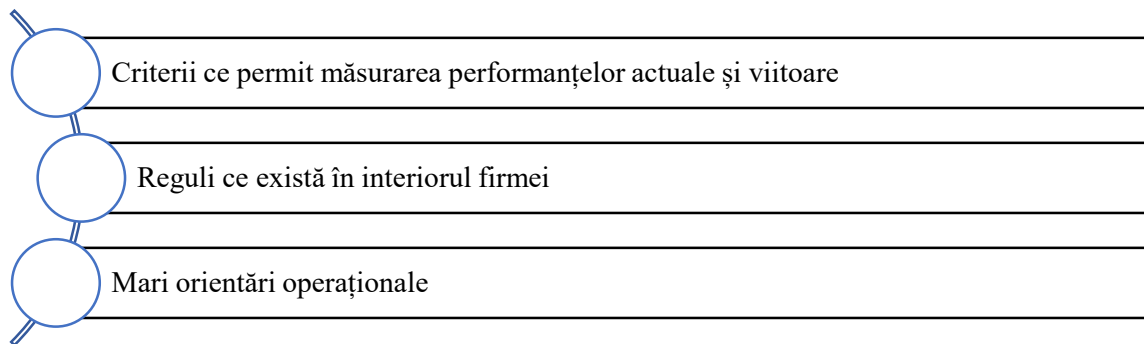


Figura 2. Criteriile de decizie identificate de către Ansoff  
Sursa: elaborat în baza [1, p. 19]

Cercetătorii Johnson și Schole, menționează că strategia este „direcția și scopul unei organizații pe termen lung, care potrivește într-un mod ideal resursele cu mediul său extern în schimbare, și, în particular, cu piața sa, cu clienții pentru a atinge așteptările acționarilor” [2, p. 37].

În concluzii, observăm că cea mai mare parte a specialiștilor din domeniul managementului strategic definesc strategia ca pe un plan de acțiune pe termen lung pe care o întreprindere îl aplică în vederea atingerii obiectivelor organizaționale dar și în vederea atingerii succesului pe piață.

### 3. Tipologia strategiilor de afaceri

Studiind literatura de specialitate putem identifica mai multe tipuri de strategii pe care o firmă le poate aplica în activitatea sa. Cercetătorii din domeniul managementului strategic au evidențiat mai multe tipuri de astfel de strategii. O parte dintre ele sunt redată schematic în tabelul 1.

Tabelul 1. Tipologia strategiilor de afaceri

Planul de abordare	Tipuri de strategii	Opțiuni strategice
Strategii organizaționale	Strategii de creștere (ofensive)	Strategia concentrării
		Strategie integrării verticale
		Strategie diversificării
	Strategii de stabilitate	Strategie de nișă
	Strategii de descreștere	Strategie reducerii parțiale a activității
		Strategia de renunțare
		Strategia de prezentare pentru faliment
Strategia captivității		
Strategii combinate	Strategia lichidării	
Strategii de afaceri	Strategia de dominarea globală prin costuri	Aplicarea strategiilor diferite
	Strategia de diferențiere a produselor/serviciilor	Strategia prețurilor reduse
	Strategia de focusare	Strategia diferențierii
		Strategia de inovare
		Strategia de nișă

Sursa: elaborat în baza [1, p. 21]

În continuare, ne propunem să analizăm aceste strategii.

Strategiile organizaționale sunt strategii aplicate la nivel microeconomic de către fiecare agent economic în parte. Aceste strategii sunt diverse în funcție de interesele firmei și de resursele disponibile. În acest context, putem menționa că strategiile organizaționale pot fi de mai multe tipuri, precum:

1. *Strategii ofensive* – sunt acele strategii pe care firmele le aplică în vederea creșterii de către întreprindere a cifrei de afaceri. Aceste strategii se concretizează în mai multe tipuri precum:

- strategia concentrării – această strategie se bazează pe extinderea firmei în același sector de activitate prin creșterea cotei de piață, creșterea numărului de clienți, creșterea gamei de produse;
  - strategia integrării verticale – se bazează pe extinderea în amonte și în aval adică extinderea numărului furnizorilor și a clienților;
  - strategia diversificării – se bazează pe extinderea activității firmei prin deschiderea unui nou domeniu de activitate față de cel curent practicat de firmă.
2. *Strategii de stabilitate* – sunt acele strategii care se aplică de către întreprinderi în vederea menținerii activității sale în viitor pe această piață.
  3. *Strategii defensive* – sunt strategiile aplicate de către întreprinderi în vederea reducerii activității firmei. Aceste strategii pot fi puse în aplicare cu ajutorul următoarelor strategii:
    - strategia reducerii parțiale a activităților – este o strategie prin care firma încearcă să-și reducă parțial activitatea realizată de ea (face concedieri, trimite angajații în șomaj tehnic, reduce volumul producției, reduce cota de piață).
    - strategia de renunțare – această strategie se centrează pe ieșirea de pe piață totală sau parțial a afacerii.
    - strategia de prezentare pentru faliment – este o strategie prin care se inițiază procedura de reorganizare sau de faliment a firmei.
    - strategia captivității -este o strategie care se bazează pe ideea că o firmă mai micuță devine un furnizor al unei companii mari;
    - strategia lichidării – este o strategie de dizolvare sau vindere a afacerii ca urmare a deciziei proprietarilor ei.
  4. *Strategii combinate* – sunt strategii diferite aplicate de către o companie.

O altă categorie de strategii sunt strategiile de afaceri aplicabile în anumite sectoare, ramuri ale economiei naționale. Această categorie de strategii sunt elaborate pentru fiecare domeniu în parte în care firma activează de exemplu învățământ, cultură, sport, turism, comerț. În acest context, identificăm următoarele tipuri de strategii de afaceri:

1. *strategia de dominare prin costuri* – este o strategie aplicată într-un anumit sector de afaceri prin care firmele din acest sector intenționează să reducă costurile din diferite mijloace fie prin modernizarea producției, fie prin optimizare, distribuția produselor;
2. *Strategia de diferențiere a produselor* – este o strategie care implică dezvoltarea de noi produse, servicii care să fie oferite de întreprinderile dintr-un anumit sector;
3. *Strategia de focusare* – este o strategie de concentrare pe un anumit segment pentru a fi lider pe acel segment.

În concluzii, putem reprezenta strategiile de afaceri, în figura 3.

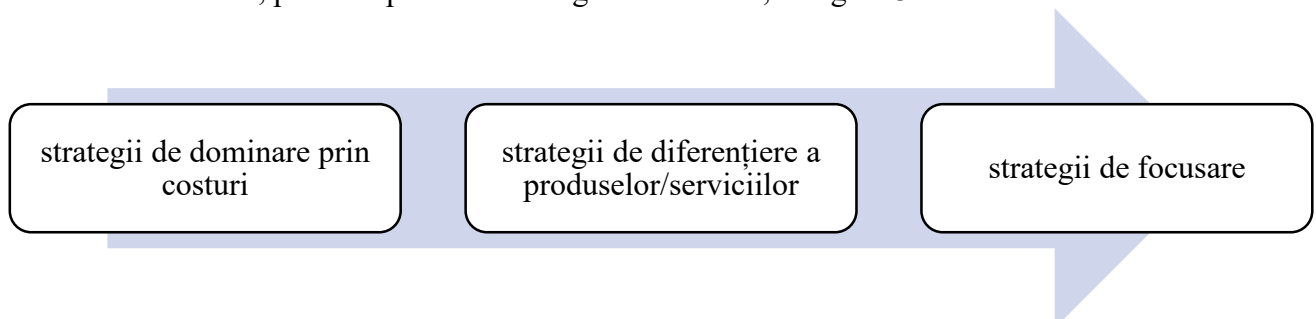


Figura 3. Strategiile de afaceri

Sursa: elaborat în baza [1, p. 21]

În final, concluzionăm că o întreprindere poate aplica mai multe strategii organizaționale în funcție de interesele sale, obiectivele sale dar și de resursele disponibile. Dar, în același timp, aceste strategii trebuie să fie corelate cu strategiile de afaceri care sunt elaborate la nivel național precum strategii de dominare prin costuri, strategii de diferențiere a produselor sau strategii de focusare.

#### 4. Metode utilizate în elaborarea strategiilor manageriale

Studiind metodele existente din literatura de specialitate în vederea elaborării strategiilor, putem evidenția următoarele metode de bază care se desprind din analiza modelelor de planificare clasică și modernă.

Metodele de elaborare a strategiilor sunt prezentate în figura 4.

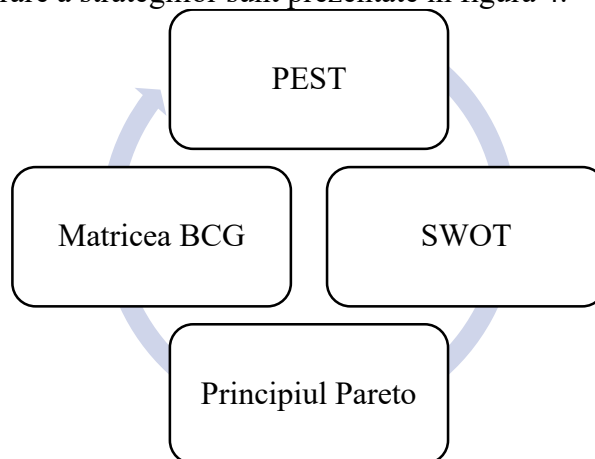


Figura 4. Metode clasice de elaborare a strategiilor

Sursa: elaborat în baza [1, p. 23]

PEST este o metodă ce presupune analiza factorilor externi precum factorul politic, economici, social și tehnologic.

SWOT este metode de analiză a mediului intern a firmei și anume punctele forte, slabe, oportunități, amenințări.

Principiul Pareto menționează că 20% din resurse alocate corect pot genera 80% din performanța economică a firmei.

Matricea BCG este o matrice elaborată de Boston Consulting Grup, ce împarte produsele întreprinderii în 4 categorii distincte precum:

1. Pietre de moară- sunt produsele care au și o cotă de piață redusă și manifestă o creștere a cotei de piață reduse.
2. Vaci de lapte – sunt produsele care ocupă o cotă de piață mare și au un potențial mare de creștere.
3. Dileme – acele produse care ocupă o cotă de piață scăzută dar au o creștere de piață mare.
4. Stele – sunt acele produse care ocupă o cotă mare de piață și implică o creștere mare.

#### Concluzie

În concluzii, observăm că în vederea elaborării strategiilor pot fi utilizate o serie de metode precum: PEST, SWOT, BCG, Principiul Pareto. Aceste metode pot fi utilizate în vederea elaborării unei strategii și trebuie combinate astfel încât firma să poată obține obiectivele propuse.

În concluzii remarcăm faptul că orice întreprindere dorește să se mențină pe piață, dorește să-și păstreze clienții dar și să atragă și fidelizeze noi clienți. Astfel, fiecare companie poate alege strategiile necesare în funcție de contextul socio-economic, în funcție de cerințele clienților dar și de obiectivele prestabilite. Astfel, fiecare întreprindere, în vederera creșterii competitivității sale este obligată să:

1. Să elaboreze și implementeze strategii manageriale viabile;
2. Să identifice și dezvolte avantaje competitive care i-ar asigura o dezvoltare durabilă;
3. Să implementeze strategii de sporire a competitivității care le-ar asigura o poziție bună pe piață și să obțină satisfacția clienților.

**Bibliografie**

1. Ansoff, I. *Strategie du developpment de l'entreprise, Les editions d'organisation*. Paris, 1989, pag. 19
2. Armstrong, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Lmt., London 2001, pag. 32
3. Chandler, A.D. *Strategy and Culture*. Cambridge, Mass, MIT Press, 1962
4. Drucker, P. *Innovation and Entrepreneurship* (1986), trad. în limba română: *Inovația și sistemul antreprenorial*, Ed. Enciclopedică, București, 1993, pag. 141
5. Mintzberg, H. *Managers, not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. Berrett-Koehler Publishers, 2004.
6. Porter, M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York, 1985