

# CAPITOLUL I

## 1. DEFINIREA STRATEGIEI.

Majoritatea organizatiilor incearca sa elaboreze si sa implementeze strategii pentru atingerea obiectivelor pe termen lung. Prezentarea strategiei organizatiei, alaturi de misiunea si obiectivele sale reprezinta un plan strategic al organizatiei. Pentru elaborarea si aplicarea acestei strategii un rol important il detine un anumit aspect al functiei de previziune numit management strategic.

*Managementul strategic* este un proces prin care managerii formuleaza si implementeaza strategii pentru optimizarea din punct de vedere strategic a atingerii unui obiectiv, in anumite conditii interne si externe date. Aceasta definitie reflecta faptul ca managementul strategic este orientat spre atingerea unor obiective pe termen lung si ia in considerare factorii de mediu precum si trasaturile caracteristice ale firmei implicand elaborarea anumitor strategii.

## 2. ROLUL STRATEGIILOR.

Indiferent de forma juridica sub care se poate prezenta o firma, managementul modern al productiei industriale situeaza pe un prim plan elaborarea unor strategii economice adecvate care sa permita realizarea obiectivelor propuse in conditiile existentei unei puternice competitii pe piata interna si externa.

Elaborarea si aplicarea unor strategii economice adecvate trebuie sa tina seama de noile conditii interne si internationale in care unitatea industrială isi desfasoara activitatea pentru ca in acest fel sa se poata defini mijloacele si caile necesare care trebuie folosite a se putea determina o orientare economica viabila care sa ghideze conducerea firmei pentru realizarea obiectivelor propuse in conditii de rentabilitate.

Rolul factorului uman in intreaga activitate a unitatii fac ca strategia de dezvoltare a firmei sa poata fi privita si ca o strategie de dezvoltare umana, care prefigureaza in special laturile calitative ale procesului (ridicarea pregatirii profesionale a personalului muncitor,

dar si economica, de conducere, politica etc, implementarea unor forme eficiente de motivare s.a.).

Orice strategie de dezvoltare a firmei, pentru a fi eficienta, trebuie elaborata temeinic, stiintific. De aceea, la momentul elaborarii ei, este necesar sa se ia în considerare totalitatea factorilor care pot avea influenta asupra acesteia, sa se analizeze fiecare dintre acesti factori si sa se desprinda modul în care isi pun amprenta asupra strategiei firmei, presiunea pe care o exercita si sensul actiunii.

### **3. TIPOLOGIA STRATEGIEI – CRITERII DE CLASIFICARE.**

#### **3.1. CLASIFICARE DUPA SFERA DE CUPRINDERE**

Dupa sfera de cuprindere, strategiile pot fi grupate in doua principale categorii: strategii globale si strategii partiale.

##### **3.1.1. STRATEGIILE GLOBALE**

Acestea cuprind obiectivele fundamentale si optiunile majore ale intregii firme, antrenand intregul potential al acesteia.

Strategiile globale presupun stabilirea unor directii comune de urmat in toate domeniile (comercial, de productie, de personal, etc.) si pentru ansamblul produselor din portofoliu. Aceste strategii presupun rezolvarea a numeroase probleme de coordonare intre diferitele activitati, de alocare a resurselor disponibile pentru diferitele domenii si activitati ale organizatiei.

##### **3.1.2 STRATEGIILE PARTIALE**

Acestea cuprind obiectivele derivate si optiunile strategice de la nivelul diferitelor domenii ale activitatii firmei, precum si anumite parti din potentialul acesteia.

Strategiile partiale cuprind directiile in care trebuie sa actioneze firma in diferitele domenii, care sunt modalitatile de a obtine avantajul competitiv in aceste domenii, precum si responsabilitatile ce revin respectivelor domenii sau functiuni in aplicarea strategiei globale a firmei.

## **3.2 CLASIFICARE IN FUNCTIE DE DINAMICA OBIECTIVELOR**

In functie de dinamica obiectivelor fixate, strategiile organizatiei se grupeaza in trei categorii: strategii de dezvoltare, strategii de consolidare si strategii de redresare.

### **3.2.1 STRATEGII DE DEZVOLTARE**

Strategiile de dezvoltare presupun stabilirea unor obiective superioare obiectivelor din perioadele anterioare atat din punct de vedere cantitativ, cat si calitativ.

Acestea sunt strategii globale care vizeaza extinderea activitatilor desfasurate de firma, prin prisma mai multor criterii. In cazul unitatilor economice, dezvoltarea semnifica de regula sporirea vanzarilor si a veniturilor, desi sunt posibile si alte criterii de apreciere (ca de exemplu numarul de piete pe care actioneaza).

Exista trei strategii principale de dezvoltare: concentrarea, integrarea pe verticala si diversificarea.

### **3.2.2 STRATEGII DE REDRESARE**

Strategiile de redresare se caracterizeaza prin faptul ca in cadrul lor se stabilesc obiective strategice la nivelul obiectivelor stabilite intr-o perioada anterioara, dar superioare obiectivelor stabilite in perioada imediat precedenta.

Aceste strategii sunt acelea care au in vedere dorinta sau nevoia de reducere a activitatii economice a firmei, in general prin intermediul reducerii costurilor (reducerea sau eliminarea cheltuielilor neesentiale si instituirea unui control ferm al costurilor) si/sau prin intermediul reducerii activelor (vanzarea de terenuri, echipamente sau a unor subunitati).

Strategiile de redresare sunt: restrangerea, reorientarea, renuntarea, falimentul si lichidarea.

### **3.2.3 STRATEGIA DE CONSOLIDARE**

Strategiile de consolidare cuprind obiective strategice cantitative la nivelul celor stabilite in perioada precedenta, dar superioare din punct de vedere calitativ realizarilor din perioadele anterioare.

Organizatia in general si intreprinderea in special adopta strategii de consolidare dupa anumite perioade de dezvoltare, mai ales din punct de vedere cantitativ, de extindere pe noi pietele de desfacere. Prin intermediul strategiilor de consolidare, organizatiile urmaresc sa-si imbunatateasca latura calitativa a activitatilor desfasurate si prin aceasta sa-si consolideze pozitiile ocupate pe piata.

### **3.3 NATURA ABORDARII OBIECTIVELOR (ALTERNATIVELE)**

Dupa natura obiectivelor privind sfera produselor fabricate, ponderea pietelor ocupate si numarul stadiilor procesului tehnologic executate in cadrul firmelor, strategiile acestora se pot grupa in strategii: de specializare, de diversificare, ofensive si defensive.

#### **3.3.1 STRATEGII DE SPECIALIZARE**

Acestea se caracterizeaza prin faptul ca obiectivele stabilite prevad restrangerea gamei de produse fabricate si imbunatatirea performantelor tehnice, economice si sociale ale acestora.

Atunci cand o firma adopta o astfel de strategie ea urmareste obtinerea avantajului competitiv prin imbunatatirea performantelor produselor, a calitatii acestora. In aceste conditii se poate urmari si o integrare pe orizontala, prin preluarea unor activitati din amonte sau din aval, care sa faca obiectul de baza al firmei.

#### **3.3.2 STRATEGII DE DIVERSIFICARE**

Strategiile de diversificare presupun stabilirea unor obiective prin care se urmareste largirea gamei de produse fabricate sau de componente ale produselor care se vor fabrica in cadrul firmei.

Adoptarea unor astfel de strategii presupune ca firma sa dispuna de un potential material, financiar, dar mai ales uman considerabil, care sa constituie premisa pentru largirea gamei de activitati ce se vor desfasura in cadrul acesteia. Totodata, astfel de strategii presupun si un potential creativ deosebit sau cel putin accesul la cele mai noi realizari in domeniul producerii de noi idei in domeniul in care functioneaza firma.

### 3.3.3 STRATEGII OFENSIVE

Strategiile ofensive se caracterizeaza prin stabilire unor obiective de patrundere pe noi pietee sau cresterea ponderii pe care o detine firma pe pietele pe care este prezenta.

Pentru adoptarea unor astfel de strategii este necesar ca firma sa-si diversifice productia, sa-si imbunatateasca nivelul calitativ al produselor, prin modernizarea acestora, prin folosirea unor tehnologii performante. De asemenea acest tip de strategie presupune ca firma sa dispuna de o informare foarte buna asupra pietelor potentiale, de un ansamblu de masuri de publicitate, sustinute de un potential considerabil material, financiar si uman.

### 3.3.4 STRATEGIILE DEFENSIVE

Aceste strategii se caracterizeaza prin stabilirea unor obiective prin care se urmareste renuntarea la unele pietee sau diminuarea ponderii pe care o detine firma pe anumite pietee.

In general, strategiile defensive se adopta in situatiile in care firma trece printr-o perioada dificila sau urmareste o consolidare a pozitiiilor detinute pe anumite pietee.

## 3.4 MODUL DE OBTINERE AL AVANTAJULUI COMPETITIV

Avantajul competitiv se poate obtine de catre firma prin mai multe modalitati, ceea ce va determina si diferentierea strategiilor acestora. Potrivit acestui criteriu strategiile firmelor pot fi: orientate spre reducerea costurilor, orientate spre diferentierea produsului, axate pe gasirea unei nise a pietei si orientate pe calitatea produsului.

### 3.4.1 STRATEGII ORIENTATE SPRE REDUCEREA COSTURILOR

Aceste strategii se caracterizeaza prin stabilirea unor obiective de reducere a costurilor de productie, care sa le permita o reducere a pretului produselor fata de competitori.

Astfel de strategii se adopta de catre firmele care functioneaza in ramuri in care beneficiarii sunt foarte sensibili la pretul produselor. Realizarea unor astfel de obiective presupune depistarea unor optiuni strategice care sa permita un control al costurilor, o reducere a acestora, eventual prin aplicarea unor tehnologii performante.

### **3.4.2 STRATEGII ORIENTATE SPRE DIFERENTIAREA PRODUSULUI**

Strategiile orientate spre diferentierea produsului presupun stabilirea unor obiective prin care se va urmări diferentierea produsului de produsele concurenței, în general prin creșterea funcțiilor îndeplinite de către acesta.

Adoptarea unor astfel de strategii are loc mai ales în domeniile în care exigențele consumatorilor nu pot fi satisfăcute de către un produs standard sau de produse care se diferențiază puțin. În aceste condiții, firmele care își vor propune și vor reuși să fabrice produse care îndeplinesc mai multe funcții, deci diferențiate din punct de vedere funcțional și constructiv, vor fi avantajate. Aceste avantaje se concretizează în cantitatea mai mare care poate fi vândută și/sau prin prețul mai mare care poate fi obținut pe produs.

### **3.4.3 STRATEGIILE BAZATE PE GĂSIREA UNEI NIȘE A PIETEI**

Aceste strategii constau în stabilirea unor obiective privind satisfacerea unui segment de consumatori bine delimitat în cadrul pieței.

Prin adoptarea unor astfel de strategii avantajul competitiv se obține din ponderea mare a cererii acestui segment de consumatori (nișă), satisfăcută de către firmă.

## **3.5 RECEPTIVITATEA LA SCHIMBARE (NOU)**

Având în vedere modul în care firma reacționează la schimbare, la nou și felul în care acest lucru se reflectă în strategia ei, putem delimita trei categorii: strategia de consolidare, strategia imitativă și strategia inovativă.

### **3.5.1 STRATEGIA DE CONSOLIDARE**

Strategia de consolidare se consideră a fi aplicată de către o firmă atunci când aceasta a implementat într-o perioadă anterioară în mod masiv noul și urmărește în continuare consolidarea întregii ei activități pe aceste coordonate, adaptarea tuturor organismelor și organelor ei la nou, ridicarea întregii activități la cerințele impuse de noutate.

### 3.5.2 STRATEGII IMITATIVE

Strategiile imitative presupun ca o firma sa aplice noutatea apeland la licente si know-how, deci prin preluarea noutatilor de la alte firme.

Aplicarea unor astfel de strategii este facuta de catre firmele care nu dispun de resursele materiale, umane si financiare necesare realizarii unor cercetari proprii.

### 3.5.3 STRATEGII INOVATIONALE

In prezent, acest tip de strategie este utilizate de cele mai multe firme deoarece are nu numai avantajul de a pune in valoare potentialul creativ inovativ al unitatii, dar in acelasi timp da posibilitatea unitatii, prin inovarea frecventa de noi produse si tehnologii, de a detine o pozitie de frunte in domeniul in care isi desfasoara activitatea.