

**Ministerul Educației și Tineretului
Universitatea XXX din Moldova
Catedra Management și Marketing**

**Tema de teză la management strategic
„Crearea și Menținerea Avantajului Competitiv
Prin Strategii Ofensive”**

**Efectuată de studentul
Grupei XX
XXXXXX XXXXXX
Coordonator științific:
XXXXXX XXXXXXXXX**

Chișinău 2007

Cuprins:

Introducere	
Conceptul de strategie.....	3
Capitolul I.	
1.1 Componentele strategiei.....	4
1.2 Tipologia strategiilor.....	6
1.3 Definirea managementului strategic.....	10
1.4 Procesul managementului strategic.....	12
1.5 Avantaje ale managementului strategic.....	13
1.6 Limite ale managementului strategic.....	13
Capitolul II	
2.1 Strategiile de afaceri.....	14
2.1.1 Tipuri de strategii la nivelul unităților de afaceri strategice.....	14
2.1.2 Strategiile funcționale de cercetare și dezvoltare.....	16
2.2 Aplicarea strategiei.....	18
2.3 Strategii adecvate diferitor industrii și situații competitive.....	20
2.4 Crearea și menținerea avantajelor competitive.....	22
2.4.1 Crearea și menținerea avantajului competitiv prin strategii ofensive...	22
Bibliografie.....	26

Introducere

Conceptul de strategie

Termenul “**strategie**” are o istorie multimilenară. Utilizat pentru prima dată pentru a defini “arta războiului” în China antică, în urmă cu circa 2500 de ani de către **Sun-Tzu**, termenul nu le-a fost străin nici istoricilor antici **Tucidide** și **Xenofon**, sau împăratului roman **Cezar**. De altfel, în antichitatea greacă, termenul se folosea încă referitor la rolul comandantului unei armate. Excepția a fost reprezentată de “**secolul lui Pericle**”, cca 400-500 Î.H, când termenului i s-a atribuit și sensul de abilitate de conducere și administrativă, putere și convingere prin oratorie. Un secol mai târziu, în timpul lui **Alexandru Macedon** (cca 330-300 Î.H.), strategia se referea la abilitatea desfășurării forțelor pentru a copleși dușmanul și a putea crea un sistem unitar de guvernare în imensul, dar efemerul său imperiu.

Literatura de specialitate cuprinde un mare număr de interpretări date termenului de strategie, neexistând până în prezent o definiție universală, unanim acceptată. În continuare, vom prezenta câteva dintre cele mai reprezentative **definiții**.

A. Chandler (1962) definește strategia ca fiind “**determinarea pe termen lung a scopurilor și obiectivelor unei întreprinderi, adoptarea cursului de acțiune și alocarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor**”.

I. Ansoff (1965) tratează strategia ca “**axul comun al acțiunilor organizațiilor și produselor/piețelor ce definesc natura esențială a activităților economice pe care organizația le realizează sau prevede să o facă în viitor**”. În viziunea sa, strategia cuprinde **patru componente: vectorul de creștere geografică**, bazat pe cuplul produs/piață, care precizează orientarea și mărimea activităților viitoare ale firmei;

- **avantajul competitiv**, care se referă la câștigarea unei poziții competitive mai puternice, prin identificarea proprietăților fiecărui cuplu produs/piață;
- **sinergia utilizării resurselor firmei**;
- **flexibilitatea strategică**, bazată pe resurse și competențe transmisibile de la un domeniu de activitate la altul.

K. Andrews (1971) consideră strategia ca fiind “**sistemul de scopuri și obiective, de politici și de planuri pentru atingerea acestor obiective, exprimate într-o manieră care să contribuie la definirea sectorului de activitate în care se află firma sau în care acceptă să intre, ca și a tipului de firmă care dorește să devină**”.

H. Mintzberg (1987) consideră că strategia nu poate fi redusă la o simplă definiție, de aceea propune prezentarea conceptului în **cinci moduri**, într-o manieră complexă:

1. Strategia ca plan, prin care desemnează un curs prestabilit de acțiune, o linie directoare sau un set de linii directoare pentru a soluționa o situație. Astfel definită, strategia prezintă două caracteristici:

- premerge situația căreia i se aplică;

- este dezvoltată conștient și cu un anumit scop.

2. Strategia ca tactică, manevră, aplicată în scopul dejucării intențiilor concurenților sau oponentilor ;

3. Strategia ca model, ce stabilește o suită de acțiuni în plan comportamental, deoarece strategia rezultă din acțiunile oamenilor și nu din intențiile lor;

4. Strategia ca poziție, care specifică modalitățile de identificare a locului pe care-l ocupă organizația în mediul său, cel mai adesea pe piață. Prin această definiție, strategia devine o forță de mediere între contextual intern și extern al organizației.

5. Strategia ca perspectivă, care implică nu doar o poziționare pe piață, dar și o modalitate proprie de a percepe mediul extern. Această ultimă definiție sugerează că, înainte de toate, strategia rămâne un concept, o reprezentare abstractă.

O. Nicolescu (1999) consideră că strategia poate fi definită ca “ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației”¹.

Mai sunt și alte definiții prezentate de diferite grupuri de autori asupra cărora nu mă voi opri aici, acestea fiind destinate unui studiu diferit, ce nu ține de avantajele competitive în managementul strategic.

Capitolul I

1.1 Componentele strategiei

R. Daft consideră că strategia are **patru componente**: scopul, alocarea resurselor, competențele caracteristice (distinctive) și sinergia. **Scopul** se referă la numărul și specificul afacerilor firmei, la produsele și serviciile care definesc domeniul în care organizația intră în corelație cu mediul.

Alocarea resurselor se referă la nivelul resurselor și la modelul folosit de organizație pentru distribuirea resurselor în vederea îndeplinirii obiectivelor strategice. Se poate stabili și proveniența resurselor.

Competențele distinctive se referă la poziția pe care o firmă o dezvoltă față de competitorii săi prin deciziile sale referitoare la alocarea resurselor sau la scop.

Sinergia definește condițiile care există atunci când părțile componente ale organizației interacționează, producând un efect mai mare decât cel obținut prin acțiunea separată a părților.

Șase sunt **componentele** misiunii organizației: **filozofia, imaginea externă, autodefinirea, câmpul de acțiune, tehnologia, modalitățile de supraviețuire în condițiile concurenței.**

O. Nicolescu detaliază astfel componentele strategiei:

A. Misiunea firmei (vocația, “credo-ul”, carta), punctul de plecare în elaborarea strategiei, reprezintă **un ansamblu de principii care ghidează activitatea acesteia, expresia generală a rațiunii sale de a exista, enunțând direcția de evoluție a organizației, în concordanță cu așteptările firești ale “stakeholderilor”**. Abordată ca produs al colaborării/conlucrării acestora, ea urmărește asigurarea consensului în ceea ce privește obiectivele prevăzute, în contextul conceperii și promovării unor politici adecvate de utilizarea a resurselor. Misiunea generează imaginea firmei, scopurile, intențiile, aspirațiile fundamentale pentru un orizont mare de timp.

B. Obiectivele strategiei reprezintă **o exprimare în termeni cantitativi a unor stări viitoare dorite pentru organizație**. Acestea, împreună cu sistemul de valori al managementului și cu misiunea firmei definesc un set de valori fundamentale și de autoconstrângeri relativ

¹ Nicolescu O., Verboniu I. – “Management”, Editura Economică, București 1999, pag. 136-145

durabile în timp, care precizează filozofia de bază a firmei și cadrul de referință fundamental pentru alegerea obiectivelor și pentru acțiunile acesteia.

C. Opțiunile strategice, numite și vectori de creștere a firmei, reprezintă acele direcții de acțiune pe care le poate aborda o firmă în scopul realizării obiectivelor strategice, cu implicații asupra tuturor activităților firmei sau a unei părți relevante a acestora.

Dintre cele mai frecvent utilizate opțiuni strategice menționăm: diversificarea producției, specializarea în producție, pătrunderea pe noi piețe, asimilarea de noi produse. În cazul firmelor mari și foarte mari aflate în proprietatea statului sau în cea publică și care au funcționat într-o economie centralizată, menționăm că acestea trebuie să se adapteze la cerințele economiei de piață, iar o importanță deosebită trebuie să se atribuie restructurării și privatizării.

D. Resursele reprezintă o altă componentă definitivă a strategiei. În formularea strategiei trebuie să se țină cont de **resursele** de care dispune organizația (**resurse proprii**) sau de care poate dispune (**resurse atrase, resurse împrumutate**).

Resursele existente sau care se vor obține trebuie defalcate în funcție de specificul strategiei, astfel încât să asigure “varietatea” necesară (resurse umane, informaționale, materiale, financiare).

Resursele apar sub forma **fondurilor circulante**, utile în derularea activității curente și a **fondurilor de investiții** necesare operaționalizării opțiunilor strategice alese. Este importantă dimensionarea corectă a resurselor din punct de vedere economic și stabilirea provenienței lor - resurse proprii, a-rase sau împrumutate - în condițiile în care unele categorii de resurse au un caracter limitat, iar furnizorii de materii prime și materiale, băncile, investitorii, ca stakeholderi, pot avea o influență majoră asupra operaționalizării strategiei alese.

E. Termenele apar în strategie sub **forme diverse (termene inițiale, termene intermediare, termene finale)**. În majoritatea abordărilor, termenele apar ca o componentă distinctă a strategiei, fiind asociate celorlalte componente. Cunoașterea termenelor de declanșare și de finalizare a opțiunilor strategice, respectarea lor sau chiar scurtarea perioadei de operaționalizare sunt condiții de succes în implementarea strategiei alese.

F. Avantajul competitiv. Prin formularea strategiei de ansamblu trebuie analizate atent consecințele pe care creșterea competitivității le are pentru susținerea măiestriei firmei în a determina și a susține avantajul competitiv.

Prin avantaj competitiv se înțelege **“realizarea de către o firmă a unor produse sau servicii superioare dintr-un punct de vedere semnificativ pentru consumatori, comparativ cu oferta de articole similare ale majorității concurenților**.

Pentru a înțelege natura avantajului competitiv este necesară o abordare multidisciplinară, deoarece toate funcțiunile firmei joacă un rol important în obținerea acestuia. **Patru variabile** pot fi luate în considerare pentru aceasta:

barierele de intrare pe piață;

concentrarea;

diversitatea competitorilor (ca număr, structură);

puterea de cumpărare.²

1.2 Tipologia strategiilor

Literatura de specialitate tratează strategiile la nivelul organizației după mai multe criterii.

² Istocescu Amedeo – „Strategia și Managementul Strategic al Firmei”, ASE, București 2003, pag. 3-5

1. În funcție de **evoluția propusă de către managementul firmei**, se pot defini:

- **Strategii de dezvoltare**, care vizează maximizarea cifrei de afaceri, prin creșterea producției și obținerea unui avantaj competitiv legat de costuri.

Firmele care se orientează spre adoptarea acestui tip de strategie sunt firme care au o rată a profitului superioară mediei în domeniul respectiv de activitate și dispun de un puternic potențial inovativ.

Aceste firme nu se limitează la a adapta produsele și serviciile lor la cerințele pieței, ci încearcă să creeze cerere pentru produsele pe care le fabrică și să anticipeze cerințele consumatorilor.

Strategiile de dezvoltare pot fi **aplicate prin**:

- **cucerirea de noi piețe**; creșterea cotei de piață deținută nu este dificilă în condițiile unei piețe în dezvoltare, care permite o creștere a nivelului absolut al vânzărilor. Pe o piață aflată la maturitate, dezvoltarea concurenților cu o cotă de piață scăzută este dezavantajată de structura avantajoasă a costurilor firmelor care sunt lider pe piață, iar pentru o piață în declin, pătrunderea pe o piață depinde de numărul firmelor care părăsesc piața;

- **dezvoltarea de noi produse**; fiind o alternativă costisitoare, riscantă și potențial neprofitabilă, firmele au optat în ultimul timp pentru transferuri tehnologice sau pentru diverse forme de colaborare în realizarea noilor produse.

- **Strategii neutrale**, denumite și strategii de stabilitate sunt adoptate de firme mari, care și asumă un anumit grad de risc într-un mediu stabil. Deoarece schimbările din mediu sunt predictibile, firma urmărește stabilizarea performanțelor prin îmbunătățiri calitative la nivel funcțional.

În cadrul strategiilor neutrale **se pot deosebi**:

Strategii de profit, care urmăresc obținerea profitului pe termen scurt prin reducerea volumului investițiilor sau a acelor cheltuieli legate de marketing, cercetare-dezvoltare sau întreținerea utilajelor și echipamentelor.

Strategii de consolidare, care urmăresc menținerea pozițiilor obținute în urma realizării, de regulă, a unor eforturi investiționale ridicate. Privite în corelație cu natura pieței pe care acționează, acestea pot fi:

- **de consolidare pe o piață în creștere**, în care firma își propune să-și mențină cota de piață deținută, prin dezvoltarea activităților sale în paralel cu ritmul de dezvoltare al pieței;

- **de consolidare pe o piață aflată la maturitate**; menținerea cotei de piață devine dificilă și costisitoare, firma își apără poziția prin adoptarea unor măsuri de creștere a calității produselor și serviciilor, prin intensificarea activităților de marketing, prin îmbunătățirea structurii costurilor, prin creșterea productivității sau prin realizarea de investiții. Toate aceste măsuri se pot concretiza în cele din urmă în bariere la intrare pentru domeniul de activitate respectiv;

- **de consolidare pe o piață în declin**. În această situație firma decide reducerea temporară sau definitivă a capacităților de producție, fie optează pentru așa numita strategie de “culegere a roadelor” încercând să obțină maximum de profit din poziția sa, prin acordarea de licențe în utilizarea tehnologiilor de care dispune sau a drepturilor de distribuție, prin închirierea echipamentelor etc.

Strategii de redresare, care se caracterizează prin găsirea unor soluții de îmbunătățire a performanțelor economico-financiare ale firmei în scopul revenirii la un nivel al obiectivelor superior celui din perioada precedentă. Măsurile aplicate se referă la reducerea investițiilor, reducerea unor categorii de cheltuieli sau vânzarea unor active.

- **Strategii de restrângere**, care sunt asociate de obicei eșecului în adoptarea unor strategii anterioare. Sunt caracteristice produselor, tehnologiilor sau chiar domeniilor de activitate aflate în declin. Strategiile de restrângere pot avea **două variante**:

- **Strategii de lichidare parțială**, care se aplică în cazul unor produse sau chiar afaceri ineficiente și constau în vânzarea acestora sau abandonarea lor.

- **Strategii de lichidare totală**, care constau în vânzarea tuturor activelor firmei și reprezintă o ultimă soluție, pentru cazul în care toate celelalte variante s-au dovedit neviabile.

2. În funcție de diversitatea activităților unei firme și de existența unor legături între aceste activități, există **strategii de “portofoliu”** care se pot clasifica în **următoarele categorii**:

- **Strategii de specializare**, care sunt caracteristice acelor firme care se orientează în producerea unui singur produs sau serie de produse sau spre desfacerea lor pe o singură piață. Aceste strategii au la bază, ca opțiune strategică, specializarea.

Integrarea orizontală apare ca o formă de concentrare și constă în acapararea de către o firmă a unor activități concurente sau complementare obiectului său de activitate, prin achiziții sau fuziuni, în scopul creșterii poziției sale competitive.

- **Strategii de diversificare**, acestea se referă, în principal, la **două tipuri de diversificare**:

- Diversificarea concentrică sau pe domenii de activitate înrudite.
- Diversificarea conglomerată sau în domenii de activitate neînrudite.

Diversificarea concentrică constă în adăugarea la portofoliul de afaceri existent a unor afaceri similare în ceea ce privește produsele, tehnologiile, canalele de distribuție. Un argument forte al acestui tip de diversificare îl reprezintă obținerea unui efect de sinergie ridicat, în special pe plan financiar, prin orientarea surplusurilor generate de un cash flow pozitiv al unei afaceri către o alta cu cerințe ridicate.

O variantă a diversificării concentrice o reprezintă **integrarea verticală** care permite preluarea de către firmă a unei verigi dintr-un lanț de producție din amonte (asigurarea input-urilor procesului) sau/și în aval (asigurarea output-urilor procesului).

Diversificarea conglomerată presupune dezvoltarea de către o firmă a unor afaceri/produse care nu au legătură în mod direct cu obiectul de activitate inițial. Legătura între afaceri este de natură financiară, la care se adaugă managementul comun la nivelul organizației. Deși aplicarea acestor strategii implică dificultăți în alocarea resurselor interne ale firmei, ele rămân totuși avantajoase prin minimizarea riscului investiției într-o singură afacere.

3. În funcție de **proveniența resurselor și a competențelor în producerea de noi produse**, există **strategii ale modalităților de creștere**¹⁸, care se clasifică astfel:

- **Strategii de creștere internă** - constau în creșterea volumului activelor unei firme prin utilizarea resurselor proprii. Este o strategie utilizată preponderent în Japonia, datorită dificultăților de penetrare pe piața japoneză a firmelor străine. Caracteristică firmelor mici și serviciilor publice aflate în stadiul de dezvoltare a domeniului de activitate, această strategie prezintă riscul unei perioade de timp îndelungate pentru realizarea obiectivelor și, în consecință, necorelarea cu cerințele pieței.

- **Strategii de achiziție** - reprezintă cumpărarea unei firme de către o alta, caracterizându-se prin dispariția firmei cumpărate ca entitate juridică independentă, aceasta devenind doar o simplă divizie sau domeniu strategic de afaceri. Achizițiile au drept scop dezvoltarea de noi produse sau intrarea pe noi piețe.

- **Strategii de fuziune** - reprezintă o înțelegere între două sau mai multe firme care se finalizează prin unirea lor într-o singură organizație. Îmbrăcând cel mai adesea o formă prietenoasă, fuziunile prezintă avantaje legate de mărirea segmentului de piață deținut, complementaritatea unor produse, servicii sau obținerea unor economii de scară. Dificultățile create de achiziții/fuziuni sunt generate de armonizarea culturilor organizațiilor - parte la acest proces.

4. După **sfera de cuprindere**³, există strategii:

- **globale**, care:

- se referă nemijlocit la ansamblul activităților firmei;
- se caracterizează prin complexitatea ridicată și implicare de resurse apreciabile;

³ Lazăr Dumitru – „Bazele Marketingului” Volumul I, Editura Star Soft, Alba Iulia 1999, pag. 76-77

- se concretizează în planuri sau programe vizând firma în ansamblul său.

• **parțiale**, care:

- se referă la unele activități ale firmei;

- se caracterizează prin concentrarea cu prioritate asupra celor mai bune sau mai deficitare componente ale firmei, folosind resurse relativ limitate;

- se concretizează, de obicei, în programe sau planuri pe domenii;

- se aprobă fie la nivelul managementului participativ, fie de către conducerea superioară executivă a firmei (managerul general).

5. După gradul de participare a firmei la elaborarea strategiei, se deosebesc strategii:

• **integrate**; acestea:

- se elaborează de către managerii întreprinderii împreună cu reprezentanții suprasistemelor din care aceasta face parte;

- situează în primul plan corelarea activităților întreprinderii cu obiectivele suprasistemelor din care aceasta face parte;

- sunt specifice întreprinderilor de stat, mai ales din economiile de tip comunist, supracentralizate;

- se folosesc și la nivel de regi autonome și filiale autonome ale marilor societăți internaționale sau naționale.

• **independente**, care:

- se elaborează independent, de către managementul superior al firmei;

- pe primul plan situează maximizarea profiturilor unității sau supraviețuirea acesteia – este specifică firmelor private.

6. După dinamica principalelor obiective încorporate, există strategii de:

• **redresare**, care:

- stabilesc obiective cantitative la nivelul celor realizate cu câțiva ani în urmă, superioare obiectivelor din perioada precedentă;

- se axează pe eliminarea deficiențelor înregistrate în trecutul apropiat.

• **consolidare**, care:

- stabilesc obiective cantitative identice sau apropiate celor din perioada precedentă;

- se axează asupra perfecționării laturilor calitative ale activităților întreprinderii.

• **dezvoltare**, care:

- stabilesc obiective cantitative și calitative sensibil superioare celor din perioada precedentă;

- se bazează pe o solidă situație economică, dublată de un apreciabil potențial tehnic și comercial.

7. După tipul obiectivelor și natura abordărilor, deosebim strategii de:

• **privatizare**, care:

- au în vedere trecerea patrimoniului din proprietatea statului în proprietatea uneia sau mai multor persoane sau societăți private;

- se bazează pe prevederile legislative privind realizarea privatizării și pe viziunea managerilor și specialiștilor din cadrul firmei privind modul de privatizare.

• **restructurare**, care:

- se axează asupra reorientării și/sau redimensionării parțiale sau integrale a activităților firmei în vederea asigurării premiselor supraviețuirii și rentabilității sale;

- implică schimbări de esență în activitățile de producție și manageriale, adesea dificil de realizat și de suportat de către salariați.

• **managerială**, care:

- constă în remodelarea de fond a caracteristicilor structurale și funcționale (decizionale, informaționale, organizatorice, metodologico-manageriale) ale sistemului de management al firmei;

- implică o reproiectare managerială deosebit de laborioasă și o echipă managerială competentă și fermă în acțiuni.

• **joint-venture**, care:

- are în vedere asocierea unui partener străin permanent, care devine coproprietar;
- vizează obținerea de avantaj competitiv, prin absorbție de resurse suplimentare, execuție de noi produse și servicii, acces la noi piețe.

- **inovationale**, care:

- se axează pe promovarea rapidă a progresului științificotehnic, sub formă de produse noi și modernizate, tehnologii perfecționate, noi sisteme de organizare etc.;
- se bazează pe un ridicat potențial de cercetare-dezvoltare și de producție.

- **ofensive**, care:

- situează pe primul plan pătrunderea pe noi piețe și îmbunătățirea poziției deținute pe piețele actuale;
- se bazează pe un ridicat potențial comercial de producție și financiar.

- **specializare**, care:

- se axează pe restrângerea gamei de produse fabricate;
- se bazează pe existența unor produse deosebit de competitive și pe un puternic sector de concepție tehnică.

- **diversificare**, care:

- se axează asupra lărgirii gamei de produse fabricate;
- se bazează pe existența unui număr mare de cadre bine pregătite din domenii diferite și pe un potențial organizatoric apreciabil.

- **organizatorice**, care:

- se bazează pe existența unui număr mare de cadre bine pregătite din domenii diferite și pe un potențial organizatoric apreciabil;
- se axează asupra perfecționării organizării întreprinderii, considerată ca pârgă principală a creșterii competitivității;
- se bazează pe un potențial organizatoric ridicat, binecunoscut și utilizat de conducerea firmei.

- **informaționale**, care:

- se axează asupra reproiectării sistemului informațional al firmei în condițiile apelării masive la tehnica modernă de calcul;
- se bazează pe investirea de sume apreciabile în sisteme de automatizare, pe construirea unui puternic sistem informatic.

8. După natura viziunii obiectivelor și mijloacelor încorporate, se deosebesc strategii:

- **economice**, care:

- se bazează predominant pe studierea și luarea în considerare a cerințelor pieței, iar obiectivele și principalele mijloace de realizat preconizate sunt de natură economică și stabilite pe bază de criterii economice.

- **administrativ-economice**, în care:

- un rol major în stabilirea lor îl au factorii decizionali externi firmei, care impun anumite obiective, opțiuni strategice etc. sau restricții privitoare la acestea.
- cerințele pieței nu au un rol determinant în stabilirea conținutului acestora;
- o parte din obiectivele și criteriile de evaluare implicate nu sunt de natură economică;

Acestea sunt utilizate numai în firmele de stat, de regulă, cele din țările cu economie planificată centralizat.⁴

1.3 Definirea managementului strategic

Managementul strategic este **una dintre formele de conducere moderne**, axată pe schimbările și modificările ce trebuie operate în cadrul organizației și în interacțiunile acesteia cu mediul în care funcționează, pentru a evita producerea unor situații în care bunuri și servicii

⁴ Istocescu Amedeo – „Strategia și Managementul Strategic al Organizației. Concepte Fundamentale. Aplicații Manageriale”, ASE, București 2004, pag. 7-14

oferite de organizație, fabricația și vânzarea acestora, întreaga activitate desfășurată să devină depășite, în neconcordanță cronică în raport cu schimbările produse.

Managementul strategic și-a făcut intrarea „oficială” în lumea specialiștilor în management în anul 1973, cu ocazia primei conferințe internaționale asupra managementului strategic organizată de I. Ansoff la Universitatea Vanderbilt, el neavând o semnificație precisă acceptată universal. Ca sursă a dezvoltării firmei, managementul strategic reprezintă potrivit definiției lui **I. Ansoff** o îmbogățire a conceptului de planificarea strategică în mai multe privințe. Managementul strategic nu se mai prezintă ca un proces de formare a strategiei suprapus sistemului de gestiune existent în firmă, ci ca **un mod particular de gestiune a acesteia, vizând asigurarea unei “cuplări” strânse între strategia globală și politicile operaționale.**

Managementul strategic cuprinde, de asemenea, **activități asociate deciziilor**, precum planificarea, inclusiv stabilirea scopurilor și a obiectivelor precum și eșalonarea în timp a realizării lor. Managementul strategic este procesul folosit în firmele moderne pentru a ajuta managerii să răspundă unor **întrebări “strategice”**, precum: Unde se află organizația? Încotro trebuie să se îndrepte? Ce schimbări și ritmuri există în mediul ambiant al firmei și cu ce ritm se produc? Ce curs de acțiune poate ajuta firma în îndeplinirea obiectivelor și scopurilor sale? Din acest punct de vedere, astăzi complexitatea și sofisticarea proceselor decizionale din organizațiile moderne impune existența managementului strategic. De fapt, conducerea variatelor și multiplelor activități interne este o parte din responsabilitatea managementului modern. Mediul extern al firmei impune un alt set de factori provocatori: este vorba de mediul extern imediat format din concurenți, furnizori, clienți, ale căror inexplicabile preferințe trebuie anticipate sau de agenții guvernamentale care monitorizează respectarea legislației. La crearea climatului în care există și se dezvoltă afacerea contribuie și mediul extern îndepărtat: acesta conține condițiile economice, socio-culturale, tehnice și tehnologice, priorități politice, ecologice și legislative, fiecare dintre acestea fiind necesar să fie anticipate, monitorizate și încorporate în deciziile managementului superior. Aceste influențe sunt subordonate unor considerații majore care apar în procesul decizional, adică multiplele obiective ale stakeholderilor implicați în afaceri: proprietari, acționari, management, salariați, bancheri, sindicate, administrații. Luarea în considerare a acestor interese afectează abilitatea companiei de a se dezvolta în mod profitabil și proiectarea optimă a proceselor de management strategic pentru a permite poziționarea corespunzătoare a firmei în mediul concurențial. Teoretic, este posibilă orice poziționare, deoarece procesele de management strategic permit anticiparea cu acuratețe a schimbărilor de mediu și pregătirea pentru studierea reacțiilor la cererile neașteptate sau concurente.

Dezvoltarea semnificativă a proceselor de management strategic începută în anii '70, sub formă de **“planificare pe termen lung”, “planificare, programare, bugetare”, “business policy”**, s-a accentuat datorită influenței mediului extern și a mediului intern în formularea și implementarea strategiilor și planurilor. Această abordare este astăzi cunoscută sub denumirea de **management strategic** și presupune acordarea unei atenții deosebite în **nouă arii de interes:**

- 1. stabilirea misiunii firmei**, inclusiv declararea scopurilor și a filozofiei organizației;
- 2. dezvoltarea unei imagini a firmei**, care să reflecte condițiile interne ale acesteia;
- 3. evaluarea mediului extern al firmei**, în sensul cunoașterii factorilor competitivi și a celor contextualii;
- 4. analiza posibilelor opțiuni** rezultate din compararea profilului firmei cu cerințele mediului extern;
- 5. stabilirea unui set de obiective pe termen lung și formularea strategiei generale**, ambele fiind necesare pentru îndeplinirea scopurilor propuse;
- 6. identificarea opțiunilor strategice** luate în considerare în vederea îndeplinirii misiunii firmei;

7. **formularea unor obiective pe termen scurt**, derivate din strategia generală și din obiectivele pe termen lung;
8. **implementarea deciziilor strategice** bazate pe alocarea resurselor disponibile și pe accentuarea corelării, sarcinilor salariaților, structurilor, tehnologiilor, sistemelor de motivare;
9. **revizuirea și evaluarea succesului strategiei**, care să servească drept bază pentru control și ca punct de plecare pentru viitoarele opțiuni strategice și decizii.

Din aceste nouă zone de interes, **managementul strategic preia planificarea, îndrumarea, dirijarea, organizarea, controlul deciziilor strategice și a modalităților strategice de acțiune**. O strategie de firmă reflectă competențele acesteia despre cum să fie competitivă, cu cine să rivalizeze, unde, când, cum și de ce.

Managementul strategic se situează, așadar, într-un câmp de preocupări vast, care este firma, considerată față de mediu ca o entitate holistică, globală și deschisă. Ca entitate globală, în cadrul firmei, un subsansamblu nu poate fi privilegiat în detrimentul altora, iar ca entitate deschisă ea este formată din subsisteme tehnico-economice, organizatorice, sociale, puternic interdependente. Ca entitate holistică, grație acestor interdependențe, organizația devine „mai mult” decât suma algebrică a componentelor sale de natură organizatorică.

Componentele sistemului-firmă sunt în mod constant în interacțiune cu diferitele medii (socio-cultural, economic, politic, juridic, tehnico-tehnologic, legislativ, ecologic, managerial).

1.4 Procesul managementului strategic

Procesul managementului strategic definește setul de decizii și acțiuni, concretizat în fundamentarea și implementarea unor planuri și programe proiectate pentru a realiza ansamblul obiectivelor organizației. Pentru atingerea scopurilor organizației este necesară perceperea concomitent concretă și integrală a influențelor mediului ambiant exogen și endogen asupra acestui proces.

Aflat în corelație evidentă cu strategia de ansamblu a firmei, managementul strategic se referă la **procesul prin care managerii stabilesc direcția de evoluție pe termen lung a organizației, stabilesc obiectivele de performanță specifice, elaborează strategii pentru asigurarea atingerii acestor obiective – luând în considerare variate circumstanțe interne și externe – și întreprind realizarea planului de decizii și de acțiuni ales**.⁵

Procesul managementului strategic generează, prin practicare consecventă, mai multe implicații importante, dintre care le reținem pe următoarele:

- **secvențialitatea procesului de formulare și implementare a strategiei**. Astfel, procesul începe cu dezvoltarea și reevaluarea misiunii firmei, această etapă fiind asociată în mod esențial cu dezvoltarea organizației și cu evaluarea mediului extern. În mod firesc, urmează: alegerea strategiei, definirea obiectivelor fundamentale și a celorlalte categorii de obiective, proiectarea strategiilor funcționale a politicilor generale și parțiale, punerea în practică a strategiei și a politicilor, controlul și evaluarea acestora.

- **obținerea în orice moment al derulării procesului managementului strategic, corespunzător termenelor intermediare stabilite, a feedback-ului necesar, dar mai ales după implementarea și evaluarea finală a strategiei**. Ca urmare, acest răspuns oferă managementului organizației posibilitatea cunoașterii exacte a rezultatelor obținute după punerea în practică a strategiei. Acestea devin date inițiale pentru pregătirea viitoarelor decizii. Managerii au posibilitatea, de asemenea, de a măsura și de a analiza impactul

⁵ Porumb Elena-Marilena – „Management Strategic al Resurselor Materiale”, București 2000, pag. 42-44

strategiei pentru a face față mai ușor eventualelor modificări, necesar să se efectueze în misiunea firmei.

- **considerarea procesului managementului strategic drept un proces dinamic.** În acest mod, trebuie acceptat faptul că toate componentele procesului managementului strategic evoluează și se transformă în mod permanent. În practica organizațiilor economice și sociale schimbarea este continuă, iar procesul dinamic de planificare strategică trebuie să fie în mod constant monitorizat pentru sesizarea unor schimbări semnificative în ceea ce privește componentele sale, ca element de precauție față de posibila implementare a unei strategii inadecvate.

Ținta procesului managementului strategic este formularea și implementarea strategiei, care are ca finalitate realizarea pe termen lung a misiunii firmei, prin îndeplinirea obiectivelor formulate.

1.5 Avantaje ale managementului strategic

Abordările managementului strategic subliniază interacțiunile dintre managerii de la toate nivelurile structurii organizatorice în ceea ce privește fundamentarea, elaborarea, implementarea și evaluarea strategiei. **Avantajele de natură economică** sunt cele urmărite cu prioritate prin practicarea managementului strategic. Le evidențiem în continuare:

- **Asigurarea profiabilității, ca obiectiv esențial al organizației.** Afacerile sunt creatoare de valoare, iar aceasta este distribuită între stakeholderi, în funcție de contribuția fiecăruia. Acționând în spiritul realizării intereselor acestora, firma reprezintă un sistem coordonat de către echipa managerială. Astfel, definirea obiectivelor firmei, mai ales a celor economice – iar dintre acestea, în primul rând profitul – are ca premisă recunoașterea faptului că orice organizație “promovează” interesele acestor stakeholderi.

- **Stabilirea direcției de acțiune a firmei.** Pentru a se ajunge la performanță trebuie să se cunoască cu certitudine situația economico – financiară a firmei, ceea ce se dorește (obiectivele, misiunea, avantajul competitiv) dar și modul în care se poate ajunge acolo (opțiunile strategice, resursele, termenele). Precizarea direcției este esențială, iar deciziile tactice și curente, prin consecvența lor, vor asigura realizarea acesteia. Eforturile și entuziasmul managerilor și salariaților pot fi astfel convergente, concentrându-se pe termen lung, într-un anumit scop.

- **Concentrarea eforturilor salariaților în scopul realizării obiectivelor.** Aceasta presupune orientarea atenției spre realizarea acelor produse, lucrări și servicii care pot fi obținute corespunzător strategiei stabilite și prin practicarea managementului strategic. Acordul membrilor organizației este mai ușor de obținut dacă sunt clare și cunoscute componentele strategiei, iar salariații se simt motivați pentru participarea la realizarea acestora.

- **Consecvența acțiunilor managementului și a celorlalți salariați ai organizației în vederea realizării strategiei propuse.** Modificarea direcției de acțiune, a deciziilor cu mari implicații asupra organizației, salariaților sau stakeholderilor nu mai sunt posibile dacă se practică în mod conștient, asumat și responsabil, managementul strategic.

- **Asigurarea flexibilității organizaționale,** pentru a valorifica toate oportunitățile mediului exogen dar și punctele forte interne. Echifinalitatea creează posibilitatea de a realiza obiectivele chiar și în situații dificile, prin acționarea alternativă asupra opțiunilor strategice conturate în procesul de formulare a strategiei.

1.6 Limite ale managementului strategic

În timp ce implicarea în formularea strategiei generează între participanți un comportament de întrajutorare, managerii trebuie să evite **două tipuri de posibile consecințe nedorite** ale managementului strategic:

- O primă posibilă consecință negativă o reprezintă faptul că **procesul managementului strategic este costisitor** din punctul de vedere al timpului alocat. Managerii trebuie să-și programeze sarcinile obișnuite lăsând timpul necesar activităților cu caracter strategic și evitând impactul negativ al responsabilităților lor de natură operațională, curentă.

- A doua posibilă consecință negativă constă în **efectele nefavorabile care pot apărea în cazul în care persoanele care formulează strategia nu sunt implicate și în implementarea acesteia**, fiind dificil să se atribuie responsabilități individuale altor persoane neimplicate în proces. Ca atare, managerii trebuie să fie atenți la promisiunile în materie de performanță a firmei care ar putea rezulta din aplicarea strategiei, în condițiile în care factorii perturbatori ai mediului sunt încă importanți și pot influența întregul proces.

Capitolul II

2.1 Strategiile de afaceri

Strategiile la nivelul firmei precizează afacerile pe care firma le desfășoară sau în care intenționează să intre, precum și modul în care vor fi repartizate resursele între diferite afaceri.

Scopul esențial al oricărei afaceri este realizarea profitului, nivelul acestuia fiind determinat de calitatea măsurilor luate în sensul respectiv, precum și de eficacitatea și eficiența cu care sunt realizate resursele alocate. În consecință, unitățile de afaceri strategice ale firmei sau, cel puțin, cea mai mare parte a acestora, reprezintă centre de profit în cadrul firmei, strategia lor trebuind să fie subordonată imperativului maximizării pe termen lung a profitului realizat.

2.1.1 Tipuri de strategii la nivelul unităților de afaceri strategice

Strategiile de afaceri, stabilite la nivelul unităților de afaceri strategice, sunt componente ale strategiei firmei care le cuprinde. Fiecare dintre strategiile de afaceri din cadrul unei firme sunt adecvate unei anumite situații specifice afacerii respective, definită prin poziția acesteia în cadrul industriei de profil și a competenței care îi este proprie. Așadar, strategiile de afaceri au o sferă de cuprindere simțitor mai restrânsă decât strategia firmei cu un portofoliu diversificat, care privește ansamblul sinergic al afacerilor desfășurate.

Industria în care firmele își desfășoară afacerile sunt extrem de diversificate în ceea ce privește structura, stadiul în care se află pe curba evoluției, perspectivele de creștere pe care le prezintă, caracteristicile pe care le prezintă triada costuri-prețuri-profituri, intensitatea concurenței pe piața specifică etc. De asemenea, firmele – în calitate de competitori care se înfruntă pe piața specifică fiecărei industrii – prezintă, la rândul lor, o diversitate apreciabilă în ceea ce privește forța lor competitivă și poziția ocupată în cadrul industriei de profil.

Ocupându-se intens de problematica alternativelor strategice generice urmate de firme în diferite industrii, M. Porter a evidențiat faptul că, în ciuda diversității practic nelimitate a afacerilor desfășurate, pot fi identificate, totuși, abordări strategice comune care conduc la existența a trei tipuri de strategii aplicate de firme la nivelul unităților de afaceri strategice și anume (1) lider domeniul costurilor, (2) de diferențiere a produselor/serviciilor, (3) de focalizare pe un segment particular de piață. Firmele care nu reușesc să-și dezvolte afacerile pe baza unuia dintre tipurile de strategii menționate sunt „țintuite în mijloc” („stuck in the middle”), adică au o situația strategică precară.

Dintre aceste strategii putem menționa:

Strategia de lider în domeniul costurilor – este cea urmată de o unitate de afaceri strategice din cadrul unei firme care se dovedește capabilă să producă și să furnizeze bunuri/servicii la un cost mai scăzut decât concurenții.

Angajarea unei unități de afaceri strategice în aplicarea acestei strategii presupune ca ea să posede capacități de producție dimensionate optim din punct de vedere al eficienței, să folosească tehnologii de fabricație și de comercializare orientate spre reducerea costurilor, să

dețină segmente de piață pe care să-și manifeste benefic avantajele rezultate din efectele curbei învățării și experienței, să fie capabilă să aplice politici stricte de reducere a cheltuielilor generale. Din trecerea în revistă a principalelor cerințe generate de practicarea strategiei de lider în domeniul costurilor rezultă că, în esență, aceasta presupune respectarea strictă a criteriilor de eficiență, la nivelul unității de afaceri strategice, în condițiile posedării unei experiențe semnificative dobândite în desfășurarea activităților de producție și comercializare.

Exemplele cele mai ilustrative, citate în literatură, de firme de notorietate care au aplicat strategia de producător la cel mai scăzut cost de pe piață sunt oferite de firmele Ford în producția de camioane de mare tonaj, Black & Decker în domeniul sculelor, Whirlpool în producția de echipamente electro-casnice majore, BIC Pen în fabricația de pixuri etc.

Strategia de diferențiere – este cea urmată de o unitate de afaceri strategice din cadrul unei firme care este capabilă să realizeze produse/servicii cu caracteristici care le fac să fie percepute drept unice în cadrul industriei de profil, cu alte cuvinte sensibil diferite de cele oferite de firmele concurente.

Strategia de focalizare – este urmată de o unitate de afaceri strategice din cadrul unei firme atunci când aceasta își concentrează activitatea asupra unui grup de cumpărători specific, unui segment al liniei de produse sau unei piețe geografice. Caracteristica distinctivă a acestui tip de strategie constă în faptul că firma se specializează în servirea numai a unei anumite părți din piața totală specifică industriei respective. Aplicarea acestei strategii pornește de la premisa că firma este în măsură să servească mai bine și mia eficient un anumit segment de piață decât o pot face celelalte firme concurente care operează pe întreaga piață respectivă sau pe segmente mult mai largi ale acesteia.

Cazul unităților de afaceri strategice „țintuite în mijloc” („stuck in the middle”) – unitățile de afaceri strategice care se dovedesc incapabile să construiască și să urmeze unul dintre tipurile de strategii prezentate se găsesc într-o situație strategică critică, fiind considerate, sugestiv, de către M. Porter drept „țintuite în mijloc”.

Pentru a ieși dintr-o asemenea situație precară, firmele în cauză trebuie să facă opțiuni strategice fundamentale. Ele pot alege calea atingerii statutului de lider în domeniul costurilor sau, cel puțin, cea a reducerii nivelului costurilor la cel al firmelor concurente. Ele pot, de asemenea, opta fie pentru concentrarea pe o anumită țintă judicios identificată (strategia de focalizare), fie pentru dobândirea unicității produselor/serviciilor oferite (strategie de diferențiere), aceste două tipuri de strategii presupunând reducerea segmentului de piață acoperit și chiar a volumului absolut al vânzărilor.⁶

2.1.2 Strategiile funcționale de cercetare și dezvoltare

Importanța deosebită a funcției de cercetare și dezvoltare în activitatea unei organizații economice este evidențiată de faptul că una dintre trăsăturile definitorii ale economiilor moderne este continua consolidare și proliferare a firmelor inovative, adică a acelor care pun un accent cu totul deosebit pe această funcție și care dobândesc, astfel, avantaje competitive substanțiale pe piață.

Strategiile funcționale în domeniul cercetării și dezvoltării privesc planificarea acestor activități, organizarea adecvată ținând seama de specificul lor, coordonarea acțiunilor specifice în vederea reducerii duratei ciclului cercetare – dezvoltare – producere, controlul riguros al desfășurării activităților și al consumării fondurilor alocate.

a) Planificarea activităților de cercetare și dezvoltare constă în precizarea obiectivelor, strategiilor, planurilor, programelor și bugetelor acestora.

➤ În ceea ce privește obiectivele activităților de cercetare și dezvoltare, acestea constau în maximizarea concurenței lor la realizarea obiectivelor strategice ale firmei, contribuție apreciată prin prisma aportului economic al proiectelor de inovare privind noi produse/servicii și

⁶ Rusu Corneliu - „Management Strategic”, București 1999, pag. 169-172

tehnologii. În acest scop, fiecare proiect de inovare este apreciat în funcție de contribuția sa la realizarea obiectivelor strategice ale firmei și i se acordă, în consecință, un anumit grad de prioritate.

➤ Obiectivele de dezvoltare și asimilare în fabricație, legate de activitatea productivă, se exprimă în termeni cuprinzători, mai dificil de măsurat (contribuția la profit și la volumul vânzărilor, economiile obținute prin creșterea producției și reducerea volumului de muncă, perioada de rambursare a creditelor), sau specifici, mai ușor de măsurat (performanțele tehnice al noului produs sau noii tehnologii, costul proiectului, costul estimat al produsului, termenul de realizare al acestuia).

➤ Obiectivele cercetării aplicative derivă din strategia adoptată la nivelul firmei sau la cel al unității de afaceri strategice și se exprimă în termeni de noutate a ideilor pentru noile servicii/produse și tehnologii, contribuția concretă la sporirea competitivității firmei etc.

➤ Obiectivele cercetării fundamentale – activitate care nu se realizează, cu excepția companiilor foarte mari reputeate pe plan mondial, în cadrul firmelor productive – se exprimă în termeni foarte generali ca, de exemplu, gradul de noutate absolută, a proiectelor, intensitatea cercetărilor comparativ cu cea a firmelor concurente etc.

➤ Strategia activităților de cercetare-dezvoltare derivă din strategia generală a firmei și se stabilește pe baza luării în considerație a următorilor factori determinanți: mediul de acțiune al firmei – politic, economico-social, tehnologic și comercial, potențialul creativ-inovativ, productiv și de marketing al firmei, resursele disponibile ale acesteia.

Tipurile de **strategii inovatoare**, adoptabile deci în domeniul cercetării-dezvoltării, sunt în număr de cinci, între ele existând însă o varietate apreciabilă de nuanțe, în strategia reală a unei firmei regăsindu-se elemente definitorii pentru două sau chiar mai multe tipuri.

Strategia ofensivă este cea urmată de firma care vizează dobândirea unei poziții fruntașe pe plan tehnologic sau comercial în industria de profil, prin introducerea pe piață a noilor produse/servicii și tehnologii înaintea firmelor concurente.

Strategia defensivă este cea urmată de firma care dorește să-și mențină poziția dobândită pe plan tehnologic sau comercial în cadrul industriei de profil; o asemenea strategie poate fi intens inovativă chiar dacă firma își propune numai menținerea în curentul continuu al schimbărilor tehnologice sau exploatarea eventualelor insuccese ale adoptării unei strategii ofensive de către firmele concurente.

Strategia imitativă constă în preluarea, pe bază de licențe și achiziții de know-how, a realizărilor inovatoare ale firmelor cu poziții de vârf în industria de profil, firma care o adoptă urmând, cu un anumit decalaj, aceste firme.

Strategia dependentă este cea urmată de o firmă de mică dimensiune care are rol de satelit sau de subordonat al unei firme mari și puternice, căreia îi furnizează, în calitate de subcontractant, componente sau îi furnizează diverse servicii tehnice.

Strategia interstițială este cea urmată de firma care, analizând punctele forte și cele slabe ale unei firme intens inovative, identifică slăbiciuni ale acesteia pe care le poate exploatat profitabil în cazul în care corespund propriilor puncte forte.

Legăturile dintre activitățile de cercetare-dezvoltare și cea de producție se realizează prin planul tehnic, de asimilare în producție a rezultatelor cercetării-dezvoltării, care cuprinde: elementele privind produsele și tehnologiile ce trebuie asimilate; caracterul omologării acestora; termenele omologării prototipului, pregătirii fabricației, punerii în fabricație; responsabilul acțiunii; mijloacele materiale necesare; situația asigurării acestor mijloace; efectele economice anticipate. Durata asimilării noilor produse și tehnologii depinde de intensitatea legăturilor dintre activitățile menționate.

Bugetul activităților de cercetare-dezvoltare se stabilește în funcție de strategia inovatoare adoptată și, implicit, de **relația produs – piață** ce rezultă din aceasta, corespondența dintre mărimea bugetului alocat și strategia urmată fiind evidentă. Bugetul alocat se repartizează pe proiecte, fiind necesară urmărirea concomitentă a acestuia pe trei planuri: al respectării cotelor alocate activităților specifice (cercetare aplicativă, dezvoltare experimentală, asimilare în

fabricație); al relației produs – piață (cele patru tipuri de relații); al stadiului realizării fiecărui proiect (planificare și evaluare, execuție, aplicare).

Totodată, se urmărește permanent raportul dintre volumul vânzărilor firmei și bugetul alocat activităților ei de cercetare-dezvoltare, comparativ cu situația anterioară și, când este posibil, cu situația firmelor concurente.

b) Organizarea activităților de cercetare-dezvoltare este determinată de specificul acestora – caracter accentuat creativ, inovator, nerepetitiv, trebuind, în consecință, să fie flexibilă, caracterizată, la rândul ei, prin descentralizarea decizională avansată, descrierea în termeni generali a funcțiilor și posturilor, sporirea rolului informațiilor informale. O organizare cu asemenea caracteristici corespunde tipului de structură „organică” (cu definirea difuză a liniilor ierarhice, compartimentare pe obiective, produse, piețe, clienți, specializarea redusă a funcțiilor, cu accent pe diversificare și creativitate, numărul mare al subordonaților direcți ai șefilor), opusă celei „mecaniciste”, cum au fost sugestiv denumite de T. Burns și G. Stalker.

Strategia funcțională și politicile corespunzătoare pe planul organizării activităților de cercetare-dezvoltare se concentrează asupra următoarelor probleme:

➤ Modul de realizare a funcției de cercetare-dezvoltare la nivelul firmei, care poate fi centralizat, descentralizat (când fiecare unitate de afaceri strategice posedă un sector propriu de cercetare-dezvoltare) sau de tip matricial (în cadrul căreia coexistă diviziuni funcționale, ce dispun de autoritate specializată asupra tuturor problemelor și acțiunilor din profilul său, și echipe – proiect, formate din membri ai diviziunilor funcționale plasați în subordinea unor șefi de proiect);

➤ Organizarea sectorului de cercetare-dezvoltare pe teme de proiect, rezolvarea lucrărilor corespunzătoare acestor teme fiind asigurată de echipe multidisciplinare care se restructurează în funcție de cerințele temelor.

c) Coordonarea activităților de cercetare-dezvoltare este importantă în condițiile mobilității structurale specifice acestor activități și ale mediului dinamic și competitiv în care acționează majoritatea firmelor. Principalele probleme de urmărit în materie de coordonare prin strategia funcțională, specifică cercetării-dezvoltării, sunt:

➤ Asigurarea fluxului corespunzător de informații de-a lungul traseului se reduce de la idee la fabricarea și comercializarea unui nou produs;

➤ Stabilirea programelor de lucru folosind instrumente adecvate de tipul graficului Grantt, graficului PERT și graficului CPM, astfel încât să se reducă cât de mult posibil durata de dezvoltare și asimilare a unui produs.

d) Controlul activităților de cercetare-dezvoltare se desfășoară pe două planuri, fiind reglementat prin politici adecvate:

➤ Controlul activităților de cercetare aplicativă, dezvoltare tehnologică și asimilare în fabricație, al stadiului în care se găsesc proiectele de inovare, al avansării lucrărilor;

➤ Controlul cheltuielilor efectuate pentru activitățile respective în corelație cu stadiul realizării lucrărilor, precum și al respectării reglementărilor specifice. Întrucât realizarea proiectelor de inovare se extinde pe perioade lungi, mult peste durata unui an financiar, respectarea bugetelor stabilite pentru fiecare proiect se urmărește pe termen lung.⁷

2.2 Aplicarea strategiei

În cadrul procesului managementului strategic, etapa alegerii celei mai potrivite strategii de urmat și a formulării acesteia în termeni clari este urmată de cea a aplicării strategiei adoptate. Trecerea de la o etapă la alta înseamnă producerea unor schimbări profunde în natura și conținutul demersului strategic: caracterul pronunțat intelectual, informațional-decizional, de gândire, analiză, viziuni strategice, judecăți antreprenoriale, al acestuia din etapa formulării

⁷ Rusu Corneliu - „Management Strategic”, București 1999, pag. 239-244

strategiei, este înlocuit cu unul de acțiune și experimentare în circumstanțele concrete ale activității firmei sau unității de afaceri strategice, circumstanțe caracterizate, de multe ori, de conflicte, reacții adverse, respingerea ideii de schimbare pe care o induce noua strategie, lupte de interese, neînțelegerea sensului schimbării, erori involuntare sau deliberate.

În acest context, aplicarea strategiei constituie o probă relevantă a capacității de acțiune a conducerii, a abilităților acesteia de a stimula apariția și dezvoltarea unei stări de spirit, a întregului personal, favorabile angajării plenare în eforturile apreciabile pe care le reclamă transpunerea în fapt a strategiei. Existența aceste stări de spirit, la scara întregului personal al organizației, este esențială pentru reușita demersului strategic pentru că, după etapa formulării strategiei constituie apanajul aproape exclusiv al managementului de vârf al organizației și al staff-ului strategic al acesteia, aplicarea strategiei este sarcina întregului personal, gradul de implicare generală a salariaților și capacitatea de efort colectiv fiind unii dintre cei mai importanți factori determinanți ai succesului sau eșecului implementării. În plus, dacă în etapa formulării strategiei schimbarea opțiunilor strategice, ca exercițiu intelectual, se poate face relativ ușor, în etapa aplicării, schimbarea mentalității și comportamentului oamenilor pentru a-i adapta mai bine cerințelor noii strategii este mult mai greu de îndeplinit.

Dificultatea aplicării strategiei este determinată de complexitatea exercițiului pragmatic, acesta presupunând desfășurarea, pe mai multe planuri, a unor acțiuni concentrate și concomitente:

- detalierea strategiilor funcționale și rezolvarea posibilelor conflicte între ariile funcționale, stabilirea politicilor și procedurilor necesare, care fixează limitele în cadrul cărora trebuie să se înscrie rezultatele implementării;
- punerea de acord a strategiilor funcționale cu cerințele strategiei firmei sau ale unității de afaceri și angajarea, potrivit acestor cerințe, a resurselor disponibile;
- structurarea adecvată a organizației în funcție de strategia adoptată, în sensul definirii riguroase a sarcinilor colective și individuale, precum și a autorității și responsabilității;
- implicarea plenară a conducerii în aplicarea strategiei și antrenarea eficace a întregului personal în acest proces, clarificarea strategiei în percepția personalului prin cuvântări repetate, discuții explicite cu colective și salariați despre implicațiile acesteia asupra diferitelor unități, exemplificări adecvate;
- comunicarea detaliată, la scara întregii organizații, a strategiei adoptate și a cerințelor acesteia;
- modificarea sistemului de cointeresare pentru a determina comportamentul dorit al salariaților în aplicarea strategiei;
- adaptarea sistemului de control la cerințele specifice ale aplicării strategiei, în sensul evidențierii progreselor făcute în implementare și a problemelor pe care le generează neconținut acest proces.

Enumerarea acestor diverse planuri pe care se desfășoară acțiunile de aplicare a strategiei oferă imaginea diversității apreciabile a metodelor și tehnicilor utilizabile în cursul etapei de implementare, fiecărui plan fiindu-i specific un anumit diapazon de instrumente specifice. Diversitatea metodelor și tehnicilor valabile pentru toate planurile enumerate evidențiază faptul că utilizarea lor trebuie să fie, cuprinzătoare, în sensul de a apela concomitent la întregul registru disponibil, iar pe de altă parte, unitară, coerentă, ceea ce semnifică punerea de acord a soluțiilor, uneori contradictorii, conturate pe baza folosirii unor metode și tehnici diferite (de exemplu, punerea de acord a strategiei funcționale de marketing vizând creșterea volumului vânzărilor cu direcțiile de îmbunătățire a sistemului de motivare a salariaților, care ar fi orientate, să presupunem, spre menținerea nivelului vânzărilor de către actualii cumpărători).

Aplicarea strategiei pune deci probleme incomparabil mai dificile managementului organizației – firmă sau unitate de afaceri strategice a acesteia – decât definirea strategiei. Specialiștii în management strategic sunt unanimi în aprecierea faptului că este mult mai ușoară stabilirea unui plan strategic judicios și cuprinzător decât transpunerea în realitate a acestuia.

Responsabilitatea primordială în aplicarea strategiei revine, în mod firesc, conducătorului executiv al organizației, „vârful” echipei manageriale. Acesta poate adopta diferite căi pentru aplicarea strategiei stabilite:

- asumarea, pe baza centralizării deciziilor în procesul aplicării, a rolului cheie, intrând chiar în detalii decizionale și de control, sau, dimpotrivă, descentralizarea semnificativă a competențelor decizionale și luarea deciziilor prin consens, rezervându-și un rol secundar dar totuși eficace;
- stabilirea ritmului de aplicare a strategiei – unul foarte accelerat, care presupune desfășurarea acțiunilor hotărâte pe mai multe fronturi concomitent, sau unul lent, caracterizat prin aplicarea graduală a strategiei în cursul unui interval mai lung de timp.

Principali factori care decurg din „personalitatea” organizației și din situația ei internă și care determină alegerea unui curs sau a altuia al implementării strategiei sunt, de regulă:

- experiența și cunoștințele managerului despre afacerea respectivă, abilitățile sale manageriale;
- personalitatea sa, trăsăturile sale comportamentale și acționale;
- vechimea sa în funcția respectivă, autoritatea reală de care se bucură în rândurile personalului organizației, rețeaua de relații pe care o are cu membrii marcanți ai acesteia;
- concluziile diagnosticului pe care îl face el însuși situației organizației și poziției competitive a acesteia pe piață;
- natura schimbării strategice preconizate și amploarea acesteia;
- disponibilitatea resurselor financiare și manageriale ale organizației;
- presiunea pentru realizarea pe termen scurt a unor performanțe superioare;
- gradul de consolidare a modelului comportamental specific personalului organizației, intensitatea rezistenței la schimbările acestuia;
- stilul de conducere care îi este propriu.

În funcție de intensitatea acțiunii factorilor enumerați se alege un curs sau altul al aplicării strategiei și anume cel mai potrivit situației firmei la momentul respectiv și a prezenței ei în mediul de acțiune. Cert este că procesul aplicării fiecărei strategii este unic, irepetabil, reclamând din partea managerului coordonator cunoașterea temeinică a tuturor cerințelor procesului de implementare, stabilirea atentă a acțiunilor prioritare pe care trebuie să le întreprindă și a celor care le vor succeda.⁸

2.3 Strategii adecvate diferitor industrii și situații competitive

Alegerea de către firmă a strategiilor competitive care să fie urmate de către unitățile ei de afaceri strategice se face în funcție de doi factori determinanți – situația industriei de profil în care operează fiecare unitate de afaceri strategice și situația competitivă a acesteia în mediul ei de acțiune. În raport cu acești factori, firma își „croiește pe măsură” strategia ei pe care o urmează, gradul de adecvare a strategiei la situația industriei și la cea proprie determinându-i, în măsură hotărâtoare, șansele de succes.

Analiza modului de manifestare a celor doi factori și a reacției firmelor la acțiunea lor permite punerea în evidență a următoarelor strategii competitive tipice la nivelul unităților de afaceri strategice adecvate pentru diverse tipuri de medii industriale și de situații competitive:

- Strategia firmelor cu poziție de lider sau dominantă
- Strategia firmelor care ocupă locul secund pe piață
- Strategia firmelor aflate în situație staționară sau în declin
- Strategia de inversare pentru afaceri în pericol și situații de criză
- Strategia competitivă în industrii tinere, emergente
- Strategia competitivă în cursul tranziției la maturitatea industriei

⁸ Rusu Corneliu - „Management Strategic”, București 1999, pag. 263-265

- Strategia competitivă în industrii mature sau în declin
- Strategia competitivă în industrii fragmentate
- Strategia competitivă în industrii globale

Strategia firmelor cu poziție de lider sau dominată

O asemenea strategie este axată pe stabilirea celor mai eficiente și eficace modalități prin care firma să-și consolideze realizările înregistrate și să păstreze sau să câștige poziția de lider în cadrul industriei de profil.

În aceste scopuri, firmele cu poziție de lider sau dominantă se pot plasa într-una din următoarele situații competitive.

a) Menținerea în continuare a strategiei ofensive, bazată pe ideea evidentă că cea mai bună apărare este atacul. Strategia ofensivă se bazează, precumpănitor, pe un potențial inovativ apreciabil, capabil să genereze permanent produse/servicii noi și să lanseze neîncetat „sfidări” neașteptate firmelor concurente. Principalele direcții în care trebuie să se concentreze contribuția potențialului creativ al firmei la practicarea în continuare a unei strategii agresive ar fi următoarele:

- menținerea unei rate înalte de înnoire a produselor/serviciilor oferite, cu caracteristici constructive și funcționale mereu îmbunătățite și diversificate;
- punerea la punct și aplicare celor mai eficiente soluții de ridicare continuă a nivelului calitativ al produselor/serviciilor oferite;
- îmbunătățirea și diversificarea serviciilor post-vânzare;
- reducerea costurilor de fabricație și comercializare;
- utilizarea sinergică a diferitelor canale de distribuție disponibile;
- creșterea volumului cererii în cadrul industriei de profil prin identificarea unor noi modalități de utilizare a produselor/serviciilor vândute, atragerea unor noi cumpărători a acestor produse/servicii, intensificarea prin mijloace promoționale adecvate a utilizării lor;
- realizarea restructurării organizatorice în scopul flexibilizării tot mai accentuate a activității firmei și al conectării mai strânse a acesteia la cerințele pieței;
- îmbunătățirea managementului, a metodelor și instrumentelor manageriale folosite, a sistemului de gestiune a afacerilor.

Firmele care urmează cele mai ofensive strategii, deci cele care au cele mai mari capacități pentru a le materializa, încearcă, întotdeauna, să „facă prima mișcare”, date fiind avantajele competitive apreciabile pe care aceasta le presupune, precum și să mențină poziția de lider în vederea consolidării avantajelor competitive pe termen lung.

Firmele de notorietate cărora le este proprie o asemenea poziție competitivă sunt General Motors în domeniul fabricației automobilelor, IBM în cel al calculatoarelor, Xerox în producția de foto-copioare, AT&T în domeniul serviciilor telefonice la mare distanță, Levi Strauss în producția de confecții jeans, McDonald's în sectorul restaurantelor expres etc.

b) Strategia „apucă și menține” este axată pe o bună apărare a realizărilor firmei în scopul de a descuraja potențialii noi veniți să penetreze pe piața acesteia, de a împiedica firmele concurente să-și amplifice afacerile în defavoarea ei sau să lanseze acțiuni ofensive, precum și de a deplasa zonele de înfruntare cu firmele concurente spre domenii mai puțin amenințătoare sau în care firma este capabilă de răspunsuri mai ferme. Esența acestei situații competitive constă în crearea de către firmă a unor bariere de natură să-i permită prezentare poziției deținute pe piață în fața firmelor concurente și, pe această bază, consolidarea în perspectivă a avantajului competitiv. Menținerea poziției pe piață a firmei în raport cu cele concurente semnifică, pe de o parte, păstrarea capacității ei de a genera profit și un flux de lichidități pozitiv (în cazul în care perspectivele de creștere ale industriei de profil sunt reduse și nu se întrevăd alte posibilități de sporire a segmentului de piață acoperit), iar pe de altă parte, reducerea posibilităților de a fi acuzată de practici anti-concurențiale (în cazul în care segmentul de piață acoperit de firma lider îi conferă acesteia o poziție de cvasimonopol).

c) **Strategia de hărțuire concurențială**, axată pe afirmarea fermă a reactivității firmei la orice încercări ale firmelor concurente de a-i eroda poziția pe piață, în sensul lansării unor mesaje clare privind măsurile proprii de represiune care vor însoți aceste încercări. Scopul acestei strategii de hărțuire și de înfruntare fermă a firmelor concurente este aceea de a menține statu-quo-ul existent pe piață, respectiv ierarhiile proprii acestuia potrivit cărora rolurile firmelor pe piață sunt clar stabilite în ceea ce privește „cine conduce” și „cine urmărește liderul”.

2.4 Crearea și menținerea avantajelor competitive

Toate strategiile se adevăresc cu adevărat benefice pentru firmă, cu condiția să fie stabilite judicios, implementate corect și urmate consecvent, numai dacă creează și asigură menținerea în perspectivă a avantajelor competitive pentru firmă. Aceste avantaje permit poziționarea tot mai bună a firmei pe piața specifică industriei în care operează și îi mărește forța cu care înfruntă celelalte firme concurente.

Avantajele competitive ale unei firme sunt extrem de diferite, putând consta în:

- dimensiunea mare sau foarte mare a acesteia;
- oferirea de produse/servicii la cele mai mici prețuri sau la cel mai înalt nivel calitativ;
- oferirea de produse/servicii adaptate cel mai bine cerințelor cumpărătorilor;
- dominarea unui segment specific de piață (cuprinzând un grup specific de cumpărători, o anumită zonă geografică etc.);
- oferirea unei valori globale cât mai mari pentru prețul primit, aceasta reprezentând o combinație judicioasă și deosebit de atractivă pentru cumpărător de calitate înaltă, preț convenabil, service deosebit etc.

Numitorul comun al tuturor avantajelor competitive menționate, indiferent de strategia urmată pentru dobândirea și menținerea lor, constă în crearea unui segment viabil și suficient de mare de cumpărători care să fie interesat de achiziționarea produselor/serviciilor oferite de firmă pentru că le percep ca având o valoare globală superioară.

2.4.1 Crearea și menținerea avantajului competitiv prin strategii ofensive

Strategiile ofensive sunt cele prin care firmele încearcă să aibă și să mențină inițiativa pe un anumit plan al competiției, obligând, astfel, celelalte firme concurente să reacționeze defensiv.

Pentru ca o firmă să urmeze cu succes o strategie ofensivă și să-și creeze, pe această bază, avantaj competitiv, trebuie să posede următoarele capacități indispensabile:

- de prevedere a principalelor coordonate pe care va trebui să-și înscrie activitatea, precum și a schimbărilor pe care va urma să le efectueze pe măsura evoluției strategice;
- de stabilire a principalelor acțiuni direcționate spre slăbirea principalelor firme concurente, obligarea lor de a se menține în defensivă și împiedicarea lor de a lansa acțiuni ofensive proprii;
- de concentrare la momentul și locul potrivit a forței competitive proprii în vederea atingerii unor obiective esențiale;
- de luare și menținere a inițiativei, de fructificare operativă și eficientă a oportunităților ce se ivesc, de exploatare profitabilă a slăbiciunilor firmelor concurente;
- de exploatare a elementului surpriză, în sensul „lovirii” țintelor concurente în momentele și în punctele în care acestea nu sunt pregătite să reacționeze adecvat;
- de neutralizare a capacității firmelor concurente puternice de a reacționa, înaintea lansării în direcția acestora a unei ofensive majore;

- de angajare pe un curs strategic care diferă sensibil de cel al firmelor concurente, de inițiere a acțiunilor ofensive corespunzătoare acestui curs care nu pot fi imitate cu ușurință de alte firme și care au efecte mai favorabile pentru firmă decât pentru firmele rivale;
- de efectuare „a primei mișcări” în vederea câștigării dreptului de preemțiune în fața firmelor concurente, adică a creării unor astfel de condiții încât acestea din urmă să întâmpine dificultăți apreciabile în încercarea de a urma o strategie similară.

În funcție de capacitățile preponderente de care dispune, din suita celor enumerate, firma se poate angaja într-una dintre următoarele strategii ofensive în vederea creării și menținerii avantajelor sale competitive.

a) *Atacul frontal al punctelor forte ale firmelor concurente*, strategie care este, în mod evident, îndrăzneată și al cărei succes depinde de intensitatea angajării firmei inițiatoare, de forța ei competitivă, precum și de forța de răspuns a firmelor concurente. Lansarea unui asemenea atac presupune existența unui raport, între resursele și forțele firmei inițiatoare și cele ale unei firme concurente, mult superior în favoarea celei dintâi.

Atacul desfășurat pe un front larg se bazează pe o gamă de inițiative extinse în cele mai diverse domenii ale activității firmei: intensificare cercetării-dezvoltării și creșterea ratei inovărilor de produse/servicii noi; extinderea capacităților de producție; îmbunătățirea performanțelor și creșterea nivelului calitativ al produselor/serviciilor; reducerea semnificativă a costurilor; intensificarea acțiunilor promoționale; extinderea gamei de servicii post-vânzare etc.

Atacul frontal selectiv semnifică trierea tacticilor ofensive care sunt utilizate și se limitează, de cele mai multe ori, la o singură, dar foarte importantă inițiativă. Atacul frontal selectiv cel mai frecvent utilizat este cel în care firma inițiatoare oferă produse/servicii similare cu cele ale firmei lider pe piață dar la prețuri inferioare; reușita unui asemenea atac depinde de raportul preț – cost – volum specific ofertei firmei inițiatoare, în sensul măsurii în care reducerile de preț diminuează marja profitului iar creșterile volumului vânzărilor compensează această diminuare.

b) *Atacul punctelor slabe ale firmelor concurente*, care se bazează pe concentrarea resurselor și forței competitive a firmei inițiatoare pentru exploatarea profitabilă a slăbiciunilor rivalilor. În cadrul unei asemenea strategii ofensive, care are șanse de reușită sensibil mai mari decât cea precedentă, principalele direcții de atac vizează, cel mai frecvent, următoarele puncte slabe ale altor firme de pe piață:

- segmentele de pe piață pe care firmele concurente le-au neglijat sau nu dispun de resursele și de capacitățile necesare pentru a le servi adecvat;
- zonele în care firmele concurente dețin un segment redus de piață și nu sunt capabile de un efort competitiv susținut;
- produsele/serviciile firmelor concurente care prezintă rămăneri în urmă din punct de vedere tehnic și tehnologic și care oferă, astfel, oportunități de dezvoltare a noi segmente de piață;
- produsele/serviciile al căror nivel calitativ nu a constituit obiectul unor preocupări deosebite ale firmelor concurente;
- activitățile promoționale în care firmele concurente nu dispun de abilitățile necesare desfășurării unor campanii intense și eficiente pentru exploatarea integrală a potențialului de absorbție al pieței, lăsând, astfel, firmei inițiatoare a atacului posibilitatea extinderii segmentului de piață acoperit cu produsele/serviciile ei.

c) *Atacul simultan pe mai multe fronturi*, care este o strategie foarte agresivă ce se bazează pe multiple inițiative majore lansate concomitent în diferite domenii de activitate ale firmei, astfel încât firmele concurente să fie surprinse de intensitatea și extinderea atacului și să fie obligate să se apere pe diferite planuri. Acțiunile specifice acestei strategii constau în reducerea costurilor, câștigarea de noi grupe de cumpărători cu cerințe specifice și, deci, extinderea segmentului de piață acoperit, îmbunătățirea performanțelor și calității

produselor/serviciilor oferite, multiplicarea și intensificarea campaniilor promoționale etc. Strategia atacului pe multiple fronturi trebuie să fie susținută de un nivel apreciabil de resurse pe care firma inițiatoare să le consume în eforturile de a accede la poziția de lider pe piață și de a-și crea avantaje competitive substanțiale și de durată.

d) *Ofensive de ocolire a punctelor forte ale firmelor concurente*, care constau în evitarea atacurilor directe la adresa firmelor concurente și în lansarea de inițiative de genul efectuării unor salturi inovaționale în domeniul tehnologiilor, al lansării unor produse/servicii cu caracteristici diferite de cele existente, al intrării pe piețe din noi zone geografice etc. Când ofensivele, în direcțiile menționate, sunt astfel desfășurate, încât să nu fie percepute ca amenințări la adresa firmelor concurente, șansele lor de succes sunt simțitor sporite întrucât celelalte firme nu vor reacționa rapid și ferm, iar firma inițiatoare poate câștiga avantajele conferite de efectuarea „primei mișcări”.

e) *Ofensive tip „guerilla”*, care constau în atacarea, la momentul și în punctele favorabile, a acelor elemente pe terenul cărora o firmă mai modestă poate concura cu succes alte firme concurente întrucât elementele respective corespund capacităților ei. Acest tip de strategie de „hărțuire” este indicat pentru firmele mici care nu dispun de forță competitivă și de resursele necesare angajării în tipurile precedente de strategii. Ofensivele de acest tip pot viza:

- un segment îngust de piață, căruia îi sunt caracteristice cerințe specifice și care nu interesează firmele concurente;
- fronturile largi pe care firmele concurente s-au extins exagerat, ceea ce face ca resursele alocate de ele diferitelor segmente ale fronturilor să fie modeste; această situație determină existența unor nișe care pot fi corespunzător servite de firme mici (acordarea de servicii tehnice specializate când oferta de produse ale firmelor concurente este foarte largă pe planul modelelor și al caracteristicilor constructive și funcționale, servirea cumpărătorilor din zone slab populate, asigurarea unei frecvențe a livrărilor care nu este economicoasă pentru firmele concurente etc.);
- diverse obiective specializate prin care să se „hărțuiască” firmele concurente, cum ar fi campanii promoționale explozive, reduceri succesive de prețuri, acțiuni legale contra practicilor antitrust etc.

f) *Strategia de preemțiune*, care constă în efectuarea „primei mișcări” pe piață pentru a dobândi și a asigura firmei o poziție avantajoasă la accesarea căreia firmele concurente sunt excluse sau descurajate să participe.

Căile pe care o firmă poate cuceri o poziție avantajoasă în industria de profil, pe baza efectuării unei mișcări preemționale, sunt diverse:

- Angajarea, mai devreme decât concurenții, de relații contractuale pe termen lung cu cei mai buni, mai avantajoși și mai siguri furnizori de pe piață sau efectuarea înaintea firmelor concurente a integrării verticale înapoi pentru asigurarea surselor de aprovizionare cu materii prime și materiale;
- Extinderea înaintea concurenților a capacităților de producție pe baza anticipării, cu suficient timp în avans, a creșterii cererii pe piață, în scopul descurajării celorlalte firme de a urma aceeași cale, ceea ce va permite firmei inițiatoare să își mărească volumul vânzărilor în momentul în care cererea pe piață va crește;
- Ocuparea din timp a celor mai avantajoase amplasări geografice ale propriilor unități, în care există forță de muncă necesară, apropiate de sursele de aprovizionare și de punctele de vânzări, cu facilitățile tehnice necesare, cu cheltuieli de transport reduse etc.;
- Asigurarea accesului, exclusiv sau precumpănitor, la cele mai bune canale de distribuție din zona de operare;
- Impunerea unei imagini distincte a firmei în concepția cumpărătorilor, care să țină seama de psihologia acestora și să le inculce ideea unicității firmei, a produselor/serviciilor ei și a dificultății de a concura contra ei.

Analiza căilor prezentate relevă faptul că strategia de preemțiune nu presupune anularea oricărei posibilități pentru firmele concurente de a imita sau urma o asemenea strategie, ci

semnifică, în esență, crearea avantajului competitiv pe baza efectuării „primei mișcări” și a ocupării „primei poziții”, adică a aceleia care este relativ ușor de apărut și care imprimă, într-un fel, modul în care se desfășoară competiția în cadrul industriei.

Bibliografie:

1. Kotler Philip - „Managementul Marketingului”, Editura Teora, București, 1997
2. Rusu Corneliu - „Management Strategic”, București 1999
3. Porumb Elena-Marilena – „Management Strategic al Resurselor Materiale”, București 2000
4. Istocescu Amedeo – „Strategia și Managementul Strategic al Firmei”, ASE, București 2003
5. Istocescu Amedeo – „Strategia și Managementul Strategic al Organizației. Concepte Fundamentale. Aplicații Manageriale”, ASE, București 2004
6. Șișcanu Svetlana-Zorina – „Fundamentarea de Noi Abordări ale Managementului Strategic și Cros-Cultural”, Chișinău 2006
7. Lazăr Dumitru – „Bazele Marketingului” Volumul I, Editura Star Soft, Alba Iulia 1999
8. Nicolescu O., Verbonciu I. – „Management”, Editura Economică, București 1999