

2.1 Tipuri de strategii

2.1.1 Definire și caracteristici.

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

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:

- o **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;

- o **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;

- o **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 desfășurarea 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.

Diversificarea conglomerată presupune dezvoltarea firmă a unor afaceri/produse care nu au legătură în mod activitate inițial. Legătura între afaceri este de natură adaugă managementul comun la nivelul organizație