

## STRATEGIES FOR ENSURING SUSTAINABILITY IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE CHANGES

### STRATEGII PENTRU ASIGURAREA SUSTENABILITĂȚII ÎN CONTEXTUL SCHIMBĂRILOR INOVAȚIONALE

**Alina SUSLENCO<sup>1</sup>**

**Abstract:**

*In this paper we have analyzed the conceptual and empirical aspects of the possibility of ensuring sustainability in the business environment in order to quickly adapt to innovative changes that occur over time. The business environment is extremely vulnerable and it is extremely necessary to be able to adapt quickly to changes in the market in order to ensure competitiveness. Innovative change is a term analyzed in this paper and presents the source of ensuring sustainability in the business environment both nationally and internationally. The research methodology focused on the use of the following methods: analysis, synthesis, induction, deduction, abduction, qualitative research. In conclusion, we can note that sustainability is a term interconnected with the term of innovative changes, and with the emergence of various changes in the market, in order to ensure sustainability the business environment must show flexibility and adaptability in the context of ensuring competitiveness.*

**Key words** :: strategy, sustainability, innovative changes, typology of strategies, competitiveness

#### 1. Introducere

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

#### 2. Conținut

Managementul strategic poate fi definit din perspectiva elementului de bază pe care se centrează acest concept care este strategia. Astfel, în sens restrâns managementul strategic reprezintă procesul de elaborare și implementare a strategiilor [1, p. 8].

Pe de altă parte, putem menționa că managementul strategic se centrează pe realizarea unui proces de elaborare a unei strategii. Putem reitera, că din cele mai vechi timpuri, din Grecia Antică, „strategos” – era unul din cei zece zei care avea responsabilitatea de a conduce cu țara [13, p. 15].

În același context, menționăm că ulterior odată cu trecerea timpului s-a introdus denumirea de „stratos” adică un conducător suprem al forțelor armate [13, p. 16]. Astfel, stratos este persoana care avea abilitatea de a conduce țara în condiții dificile și putea să prevadă anumite lucruri pentru un orizont de timp mai îndelungat. De aici se desprinde o caracteristică a managementului strategic care este elaborarea unui plan de acțiuni pentru un anumit orizont de timp mai îndelungat.

---

<sup>1</sup> Dr. lect.univ., Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți, Republica Moldova, [alina.suslenco@mail.ru](mailto:alina.suslenco@mail.ru)

Astfel, reiterăm că primul sens al managementului strategic era conducerea unei armate adică de a intuit un anumit plan de acțiuni, de a governa o țară.

Odată cu trecerea timpului, cercetătorii nu au lăsat umbră acestui domeniu și au venit cu o contribuție valoroasă la definirea lui.

Unul dintre primii cercetători care a definit managementul strategic a fost Thompson care definește managementul strategic ca „procesul în care o întreprindere își definește scopul și obiectivele sale dar și nivelul lor de atingere” [10, p. 548]. Analizând definiția pe care ne-o oferă acest cercetător putem observa că prin intermediul managementului strategic o organizație are posibilitatea de a-și stabili un traseu de activitate, de a stabili un scop și niște obiective adiacente pe care odată cu activitatea sa pe piață va tinde să le atingă și să le realizeze.

Studiind DEX-ul, putem menționa că strategia este „arta de a folosi cu dibăcie toate mijloacele disponibile în vederea asigurării succesului într-o luptă”[14].

Un alt cercetător din domeniul managementului strategic este M.Ansoff care consideră că „managementul strategic se bazează pe o abordare sistemică”[1, p. 31]. Analizând această abordare a cercetătorului putem reitera că managementul strategic se bazează pe analiza managementului ca un tot întreg în vederea identificării soluțiilor de activitate pe viitor.

În baza definițiilor respective se observă că elementul central al managementului strategic este elaborarea și alegerea celei mai optime strategii în vederea implementării sale în cadrul organizației. Astfel, putem reitera faptul că firma pentru a putea active pe piață trebuie să aibă o strategie, un plan de acțiune pe termen lung, prin intermediul căreia să-și sintetizeze obiectivele sale.

Cercetătorul A.D.Chandler, definește managementul strategic ca „determinarea scopurilor și obiectivelor organizației pe termen lung, adoptarea politicilor necesare și a resurselor în vederea implementării ei în cadrul întreprinderii” [3, p. 53].

Pe de altă parte, potrivit cercetătorului Fred. R. David managementul strategic reprezintă „procesul prin care o întreprindere își definește evoluția sa pe termen lung și performanțele ei asigurând formularea corectă a strategiei stabilite”. În baza acestei definiții observăm că managementul strategic se centrează pe alegerea unei strategii, elaborarea ei și implementarea sa corectă în cadrul întreprinderii.

Realizarea procesului de planificare este unul diferit în fiecare dintre întreprinderi. Fiecare manager în parte utilizează capacitățile manageriale și pornește la realizarea procesului de planificare strategică în cadrul întreprinderii. De aceea nu putem menționa că procesul de planificare se poate asemăna la două întreprinderi. Astfel, el diferențiază în funcție de variabilele de intrare dar și de cele de ieșire.

Studiind literatura de specialitate, și anume lucrările lui Noble, putem menționa că el a susținut că pot fi luate mai multe perspective diferite pentru a defini implementarea strategiei în cadrul unei întreprinderi[9, p. 1087].

Cercetătorul Laffan a susținut că strategia este un proces. Alți cercetători precum Floyd și Woolridge, au susținut că implementarea strategiei este un proces de execuție; în timp ce Cespedes și Lffan subliniază importanța resurselor și a problemelor operaționale.

Dar pe de altă parte, Thompson & Strickland, au definit strategia execuția ca „.... implementarea și executarea strategiei presupun transformarea planului strategic al organizațiilor în acțiune și apoi rezultate”[12, p. 149].

În lucrarea sa, Adegwah a evaluat factorii de implementare a strategiilor în școlile din Kenya, unde a identificat patru elemente de bază care au influențat execuția strategiei. Acestea sunt:

- abilități manageriale;
- politici organizaționale;
- alocarea resurselor
- recompensă / stimulente [7, p. 68].

Studiind factorii de succes în atingerea și implementarea strategiei am examinat factorii responsabili de strategie implementată în băncile din Arabia Saudită, unde reiterăm trei, cei mai principali:

- factori de proces și personal;
- factori de proiect;
- factori organizaționali [8, p. 1981].

Într-un studiu efectuat în Iran, cercetătorii Ali și Hadi au sugerat trei factori inhibitori pentru implementarea eficientă a strategiei în organizații:

- comunicare;
- stimularea schimbării structurii organizaționale;
- angajații competenți.

Cercetătorul Nyamboga descoperă cinci factori cheie care împiedică implementarea cu succes a strategiei și anume:

- finanțare inadecvată;
- deficiență de personal;
- lipsă de instruire;
- comunicarea inadecvată;
- lipsa de IT.

Într-un studiu cercetătorul Yipa a identificat patru factori pe care el i-a argumentat că îi afectează succesul organizațional în formularea și implementarea strategiilor:

- structura organizațională;
- cultura;
- oamenii;
- procesele manageriale [10, p. 552].

El a clasificat factorii în patru mari categorii:

- factori de conținut;
- factori context;
- factori de proces;
- factori de rezultat [11, p. 340].

Alte studii din domeniul managementului strategic prezintă următorii unsprezece factori principali care afectează procesul de planificare precum:

1. Elaborarea strategiei;
2. Incertitudinea mediului;
3. Resursele Umane;
4. Conducerea;
5. Cultura organizațională;
6. Planificarea operațională;
7. Structura organizațională;

8. Comunicare;
9. Alocarea resurselor;
10. Control;
11. Rezultat.

Această listă nu ar trebui considerată niciodată definită, deoarece mai multe școlile de gândire strategică de management au propriile lor presupuneri și sugestii, de asemenea, mediul contează foarte mult când este vorba de implementarea strategiei [12, p. 173]. De asemenea, capacitatea managementului strategic este un instrument de bază în procesul de îmbunătățire a organizațiilor.

Adecvarea implementării strategiei ca instrument managerial de îmbunătățire a contextului organizațional are o importanță deosebită.

Procesul de management strategic ar putea fi un beneficiu mare pentru organizațiile de producție și servicii.

Planificarea strategică și implementarea strategiilor optime este foarte importantă pentru performanța organizațională.

Cercetătorii Njagi & Kombo în lucrările sale menționează că o strategie bună poate oferi unei organizații un avantaj competitiv și, în egală măsură, își crește performanța [11, p. 98]. Managementul strategic joacă un rol semnificativ în îmbunătățirea performanței organizaționale în toate tipurile de organizații, mari și mici, internaționale sau naționale, care oferă produse diversificate sau unice și orientate spre profit sau non-profit.

Mai mult, a fost dezvăluit în literatura de specialitate că organizațiile, care le pun în aplicare strategiile în mod eficient, în general, merg mai bine decât cele care nu fac acest lucru [10, p. 552].

Principalele cauze ale eșecului managementului strategic este implementarea greșită a strategiei [6, p. 95]. Planurile strategice poate să nu producă rezultatele dorite dacă nu a fost implementat corect. Prin urmare, cercetătorul Noble a argumentat că strategiile de afaceri pot fi formulate folosind cele mai bune practici, dar acestea pot eșua dacă nu sunt executate într-un mod corect [9, p. 1086].

De implementarea strategiei cu succes depinde și numeroasele rezultate pozitive obținute de organizații, cum ar fi: creșterea satisfacției clienților în loialitatea clientului, satisfacerea nevoii și cererii organizaționale și oferă organizației un avantaj față de rivalii săi. Aplicarea corectă a procesului de planificare strategică contribuie de asemenea, la creșterea productivității, îmbunătățește calitatea și crește profitul [8, p. 1981].

Dacă analizăm lucrările lui Porter, atunci putem menționa că strategia vizează luarea unei decizii. Ea este o modalitate de a asigura un avantaj competitiv durabil, investind resursele necesare, dezvoltarea capacităților cheie care duc la performanțe superioare pe termen lung [8, p. 1983].

Studiul strategiei include acțiunile întreprinse, conținutul strategiei și procesele prin care acțiunile sunt decise și implementate. Performanța este o construcție intrinsecă în legătură directă cu strategia.

Conceptul de performanță poate fi abordat din trei perspective:

- performanța poate fi abordată ca obiectiv final al managementului strategic;
- performanța poate fi abordată ca un scop în sine și poate fi evidențiat la nivelul manageri individuali, echipe, întreprinderi și corporații;

– Performanța poate și trebuie abordată dintr-o perspectivă de măsurare, cu accent pe selectarea indicatorilor și nivelurilor corespunzătoare pentru cuantificarea rezultatelor organizației [6, p. 95].

Studiind literatura de specialitate putem identifica mai multe tipuri de strategii pe care o firmă le poate aplica în activitatea sa. Cercetătorii din domeniul managementului strategic au evidențiat mai multe tipuri de astfel de strategii. O parte dintre ele sunt redate schematic în tabelul 1.1.

**Tabelul 1.1.** Tipologia strategiilor de afaceri

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

Sursa: elaborat în baza [1, p. 52]

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

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

- strategia concentrării – această strategie se bazează pe extinderea firmei în același sector de activitate prin creșterea cotei de piață, creșterea numărului de clienți, creșterea gamei de produse;
- strategia integrării verticale – se bazează pe extinderea în amonte și în aval adică extinderea numărului furnizorilor și a clienților;
- strategia diversificării – se bazează pe extinderea activității firmei prin deschiderea unui nou domeniu de activitate față de cel curent practicat de firmă.

2. *Strategii de stabilitate* – sunt acele strategii care se aplică de către întreprinderi în vederea menținerii activității sale în viitor pe această piață.

3. *Strategii defensive* – sunt strategiile aplicate de către întreprinderi în vederea reducerii activității firmei. Aceste strategii pot fi puse în aplicare cu ajutorul următoarelor strategii:

- strategia reducerii parțiale a activităților – este o strategie prin care firma încearcă să-și reducă parțial activitatea realizată de ea (face concedieri, trimite angajații în șomaj tehnic, reduce volumul producției, reduce cota de piață).
- strategia de renunțare – această strategie se concentrează pe ieșirea de pe piață a afacerii totală sau parțială.
- strategia de prezentare pentru faliment – este o strategie prin care se inițiază procedura de reorganizare sau de faliment a firmei.
- strategia captivității – este o strategie care se bazează pe ideea că o firmă mai micuță devine un furnizor al unei companii mari;
- strategia lichidării – este o strategie de dizolvare sau vindere a afacerii ca urmare a deciziei proprietarilor ei.

4. *Strategii combinate* – sunt strategii diferite aplicate de către o companie.

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

1. *strategia de dominare prin costuri* – este o strategie aplicată într-un anumit sector de afaceri prin care firmele din acest sector intenționează să reducă costurile din diferite mijloace fie prin modernizarea producției, fie prin optimizare, fie prin distribuția produselor;

2. *Strategia de diferențiere a produselor* – este o strategie care implică dezvoltarea de noi produse, servicii care să fie oferite de întreprinderile dintr-un anumit sector;

3. *Strategia de focusare* – este o strategie de concentrare pe un anumit segment pentru a fi lider pe acel segment.

Dacă ar fi să facem o retrospectivă a prezentelor strategii, putem observa că, în vederea adaptării la schimbările care intervin pe piață, companiile ar fi bine să se centreze pe aplicarea strategiilor ofensive, centrate pe implementarea inovațiilor atât în procesul de concepere a produselor sau serviciilor dar și în procesul de producție/prestare a lor.

*Schimbările inovaționale* sunt acea categorie de schimbări care intervin pe piață în vederea necesității de schimbare a anumitor elemente din produsul/serviciul prestat de companii în vederea creșterii atractivității, calității lui. Această categorie de schimbări sunt dictate de necesitatea firmelor de a fi competitive de a asigura sustenabilitate în procesul de producție și consum a lor.

### 3. Concluzii

În concluzii, putem reitiera că aplicarea strategiilor de afaceri este un element indispensabil pentru companiile care doresc să mențină pe piață și să devină lideri în anumite domenii de activitate. Astfel, aplicând anumite strategii de afaceri companiile se diferențiază și devin mai competitive, mai sustenabile și care în orice moment sunt gata să facă față diferitor turbulențe care apar în mediul de afaceri. Flexibilitatea companiilor este asigurată, în mare măsură, și de adaptarea lor la schimbările inovaționale, care sunt acea categorie de schimbări la care companiile trebuie să facă față, prin introducerea de schimbări în structura, procesul de producție, ambalajul, calitatea produselor/serviciilor prestate. Astfel, în vederea asigurării flexibilității companiile trebuie să fie conștiente, capabile de a implementa inovații, care le-ar ajuta să facă față schimbărilor inovaționale.

**Bibliografie**

1. Ansoff, I. *Strategie du developpement de l'entreprise*, Les editions d'organisation, Paris, 1989, pag.
2. Anwar, J.; S. Hasnu, *Strategy-performance relationship: A scoring method framework for typological research*. International Journal of Information, Business and Management, Volume 8(2), 2016, pp. 19-35.
3. Chandler, A. *Strategies et structure d'entreprise*, Pasis, Edition Organization, 1989
4. Doncean Marilena, Doncean Gheorghe, "Modelarea, simularea și optimizarea proceselor tehnice și economice", Editura Tehnopress, Iași, 2012 (385 pagini).
5. Doncean Gheorghe, Doncean Marilena, "Ingineria creativitatii tehnice", Editura Tehnopress, Iași, 2016 (355 pagini)
6. Hrebiniak L. *Making strategy Work-Overcoming the Obstacles to Effective Execution*: Ivey Business Journal Website. 2008.
7. Jooste C, Fourie B. *The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders*. Southern African Business Review. 2009; 13: 51-68.
8. Ketchen, D. J., *Introduction: Raymond E. Miles and Charles C. Snow's organizational strategy, structure, and process*. The Academy of Management Executive, Volume 17(4), 2003. pp. 94-96. <http://www.jstor.org/stable/4166009>
9. Kaplan RS, Norton DP. *Strategy Maps: Turning Intangible Assets into Tangible Results*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.
10. Lin, C., H. L. Tsai and J. C. Wu. *Collaboration strategy decision-making using the Miles and Snow typology*. Journal of Business Research, Volume 67(9), 2014, pp. 1979-1990. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.013>
11. Luoma, M. A. *Revisiting the strategy-performance linkage: An application of an empirically derived typology of strategy content areas*. Management Decision, Volume 53(5), 2015, pp. 1083-1106. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-10-2014-0593>
12. Miles, R. E., C. C. Snow, Meyer, A. *Organizational strategy, structure, and process*. Academy of Management Review, Volume 3(3), 2008, pp. 546-562. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1978.4305755>
13. Njagi L, Kombo H. *Effect of strategy implementation on performance of commercial banks in Kenya*. European Journal of Business and Management. 2014; 6: 62-67.
14. Okumus F. *A framework to implement strategies in organizations*. Management Decision. 2003; 41: 871-882.
15. Zack M, McKeen J, Singh S. *Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis*. Journal of Knowledge. 2009; 13: 392- 409.