

## STRATEGII DE SPORIRE A COMPETITIVITĂȚII ÎN ECONOMIA CONTEMPORANĂ

*SUSLENCO Alina, drd., cercet. șt.  
FEAA, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza”, Iași, România.*

**Summary.** *In this article analyzed the situation of Moldova's competitiveness and possible strategies are proposed to enhance the competitiveness of enterprises. Were reviewed, analyzing literature existing strategies. In drafting article used the following methods: analysis, synthesis, abduction, induction, comparison, logical method. Analyzing various aspects of growth competitiveness finally conclusions were developed and proposed for application and implementation proposals for improving competitiveness.*

**Key words:** *strategy, strategy to increase competitiveness, competitiveness, human capital, human capital competitiveness.*

Asigurarea și menținerea competitivității întreprinderilor pe plan regional și mondial, cuantificarea modalităților eficiente de sporire a avantajelor competitive ale economiei naționale reprezintă o prioritate a strategiei de dezvoltare socio-economică a statelor lumii.

Pentru economiile emergente, caracterizate prin strategii de dezvoltare contradictorii și obiective de mare volatilitate, care se confruntă cu procese complexe de deschidere a sistemelor economice naționale și de integrare în circuitul economic mondial, problema asigurării competitivității economice devine deosebit de acută și vitală.

Dezvoltarea personalului întreprinderilor în scopul asigurării competitivității lor, este o condiție indispensabilă și absolut necesară pentru dezvoltarea durabilă a societății, și a întreprinderilor în parte, a depășirii efectelor recesiunii profunde cauzate de transformările sistemice, care, pe parcurs, au fost accentuate de criza economică mondială, a realizării unei creșteri economice durabile și îmbunătățirii standardelor de viață ale populației.

Angajații întreprinderii reprezintă cel mai valoros activ al unei companii și de ei depinde, în mare măsură, mărimea costurilor întreprinderii. Problema cea mai spinoasă, este, cum să implementezi un sistem de management cât mai eficient, pentru a spori valoarea angajaților.

Consultând literatura de specialitate putem reliefa câteva strategii importante precum:

1. *Strategia liderului pe baza costurilor joase.* La baza acestei strategii stă crearea avantajelor pe baza cheltuielilor minime față de concurenți și tendința de a deveni distribuitorul pe piață a celor mai ieftine mărfuri, apreciate de către un spectru larg de consumatori. Utilizarea

în spectru larg a acestei strategii îi contravin o serie de factori așa ca inflația, discordanțe ale legislației, probleme cu aprovizionarea materiilor prime.

2. *Strategia segmentării.* Această strategie constă în tendința de a face propria producție unică, ca ea să se diferențieze de produsele concurenților, și în deci să devină mai atractivă pentru consumatori. Utilizarea acestei strategii oferă întreprinderilor un profit sporit stabil, când marja ridicării prețului la produsele fabricate este mai mare decât cheltuielile suplimentare cu individualizarea produselor. Implementarea strategiei individualizării în practică, mereu se soldează cu eșec, în cazul în care consumatorii nu au apreciat unicitatea acestei mărci comerciale și au preferat producția concurenților.

3. *Strategia concentrării pe o anumită nișă de piață.* Această strategie rezidă în concentrarea atenției asupra unui segment îngust de piață. Aici oferta se concentrează asupra unui segment de piață îngust, care corespunde cerințelor și nevoilor acestui segment. Această nișă de piață poate să se deosebească prin diferențieri regionale, reeșite din cerințe speciale asupra producției atractive doar pentru acest segment de piață.

4. *Strategia costului eficient.* Această strategie constă în, oferirea consumatorilor unei valori maxime prin intermediul combinării a doi factori: cheltuieli minime și diferențierea calității. Pentru a putea deveni producător cu cel mai bun preț, întreprinderea trebuie să asigure cea mai bună calitate produselor sale în comparație cu cele ale concurenților.

5. *Strategia inovării.* Această strategie poate oferi întreprinderii avantaje competitive în atingerea profitului de monopol, superior, și în atingerea creșterii economice rapide. Prioritatea utilizării acestei strategii constă în ceea ce agentul economic este primul care produce asemenea produse pe o anumită piață, sau pe un anumit teritoriu. Diferențele avantajelor competitive sunt direct legate de strategia inovării, care constă în utilizarea inovațiilor tehnologice, de producție, organizaționale. Dar există și un anumit risc, dar în caz de apreciere asigură agentului economic un profit superior. Întreprinderile orientate spre activități inovaționale trebuie să dețină personal calificat, dezvoltat și să aibă resurse financiare suficiente pentru crearea și promovarea inovațiilor pe piață. Această strategie este caracteristică pentru întreprinderile mari, corporații.

6. *Strategia de focusare.* Această strategie este utilizată, de regulă, de întreprinderile mici, care își găsesc o nișă de piață și își îndreaptă toate eforturile pentru menținerea și deservirea calitativă a acestui segment. Multe întreprinderi mici de peste hotare, se străduie să utilizeze această strategie. Această strategie se recomandă a fie utilizată în anumite regiuni ale țării.

Utilizarea în practică a acestor strategii în formă ideală se utilizează foarte rar, nu numai la producătorii naționali dar și la cei străini. Adesea se utilizează o combinație de strategii care reunesc câteva obiective strategice. Aceste strategii pot servi drept exemplu pentru activitatea ulterioară a întreprinderii, în funcție de nivelul său de competitivitate în general și a unor componente ale ei. Specialiștii afirmă, că o întreprindere nu poate atinge avantajele competitive asupra concurenților absolut în toate caracteristicile competitivității. Este necesară elaborarea de elemente prioritare și strategii care ar corespunde tendințelor de dezvoltare a relațiilor de piață și care ar utiliza, în cel mai eficient mod, părțile forte ale întreprinderii.

Pot fi acceptate următoarele modalități și metode de îmbunătățire și de sporire a competitivității întreprinderii:

- schimbări în compoziția, structura, materialelor utilizate ( materii prime, produse semi - finite), componente , și / sau în design-ul de producție ;
- schimbări în modalitățile de design a produsului ;
- schimbări în tehnologia de fabricație, metodele de testare, sistemul de control al calității, depozitării, ambalării, transportării și instalării produselor ;
- schimbări în prețurile produselor, prețurile serviciilor post vânzare, întreținere și reparații, și prețul pieselor de schimb ;
- schimbări în modalitățile de vânzare a produselor pe piață ;
- schimbări în structura și mărimea investițiilor în dezvoltarea, producția și comercializarea produselor pe piață;
- schimbări în modalitățile de stimulare a furnizorilor ;

- schimbări în structura importurilor și tipurile de produse importate .

În rezumat, însumând toate schimbările ce trebuie efectuate pentru a spori nivelul competitivității întreprinderii, distingem 5 moduri principale de sporire a competitivității întreprinderii :

- 1 . *Îmbunătățirea calității produselor;*
- 2 . *Reducerea costurilor produselor;*
- 3 . *Îmbunătățirea distribuției produselor;*
- 4 . *Benchmarking-ul;*
- 5 . *LTM (lean thinking and manufacturing )sau abordarea lean.*

O direcție de creștere a competitivității întreprinderii este *îmbunătățirea calității produselor fabricate*, ceea ce va avea un impact asupra: accelerării progresului științific și tehnic, dezvoltării de noi piețe, creșterea exporturilor, creșterea economică. Asigurarea unei calități superioare produselor, va ridica imaginea companiei în rândul clienților, care ulterior, va fi cheia accederii pe piețele externe, și de a obține un profit superior.

*Reducerea costurilor* este una dintre cele mai vechi metode și una dintre cele mai cercetate de către specialiști, de creștere a avantajului competitiv . În acest caz, va deține o poziție superioară acea întreprindere care a efectuat un anumit set de măsuri pentru reducerea costurilor, față de concurenții săi. Cu toate acestea, în zilele de astăzi, este foarte dificil de a menține acest avantaj. Punerea în aplicare a acestei metode presupune un lucru coordonat, eficient al personalului întreprinderii privind îmbunătățirea tehnologiei de producție, logisticii, a activității de cercetare-dezvoltare, a managementului personalului și a culturii organizaționale. Întreprinderile care aleg această modalitate de sporire a competitivității analizează în permanență costurile, în toate etapele de proiectare, producție și vânzare ale produsului. Un rol important în acest proces îl au marketologii, care monitorizează continuu piața, urmăresc cele mai recente tehnologii, precum și costurile companiilor concurente.

Una dintre modalitățile de creștere a competitivității este *creșterea vânzărilor produselor* ( sau lucrărilor de service). Trebuie remarcat faptul că majorarea volumului de vânzări în sine nu va aduce rezultatele dorite, deoarece nu ia în considerare astfel de factori importanți ca suma cheltuielilor întreprinderii, profiturile sale, etc . La organizarea procesului de producție și de planificare a volumelor de fabricație, în conformitate cu această metodă, este necesar să se rezolve o serie de probleme, una dintre cele mai importante, este de a determina volumul vânzărilor de produse, care vor depăși pragul de rentabilitate a activității întreprinderii .

Un alt instrument eficient pentru îmbunătățirea competitivității întreprinderii este *benchmarking* . Benchmarking-ul constă în căutarea, analiza, permanentă a celor mai bune practici ale concurenților și jucătorilor din industriile conexe, compararea constantă a rezultatelor dorite și a modificărilor în afaceri cu un model de referință. Pe baza informațiilor primite este necesară susținerea și îmbunătățirea î continuă a eficacității sistemului.

*În urma cercetărilor efectuate noi venim cu propunerea de a fi implementată „Gândirea Lean” drept cea mai eficientă metodă de sporire a competitivității unei întreprinderi.* Gândirea lean este o abordare sistematică pentru identificarea și reducerea pierderilor în procesul de producție ( în utilizarea resurselor umane, materiale și de timp, utilizarea zonelor de producție și a celor de non- producție, managementul inventarului ), prin optimizarea continuă a procesului de producție. Pentru punerea în aplicare efectivă a conceptului de producției atente ar trebui să fie ghidată de o serie de principii : determinarea valorii unui anumit produs; determinarea procesului de creare a valorii pentru acest produs; asigurarea unui flux continuu procesului de creare a valorii produsului; permite consumatorului să aleagă produsul; să depună eforturi pentru perfecțiune continuă.

Utilizarea și implementarea acestei metode, duce la creșterea fluxului de numerar ca urmare a reducerii semnificative a stocurilor și a accelerării recuperării investițiilor. Abilitatea de a proiecta și produce acele produse de care consumatorii au nevoie cu adevărat, la un moment oportun, înseamnă că toate previziunile în ceea ce privește vânzările au evaluat, și trebuie să evolueze, numai pentru proiectele de diversificare strategică. Ca urmare a modificărilor, trebuie

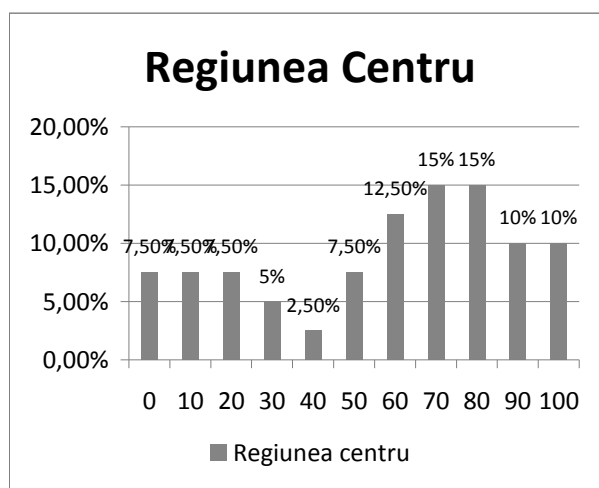
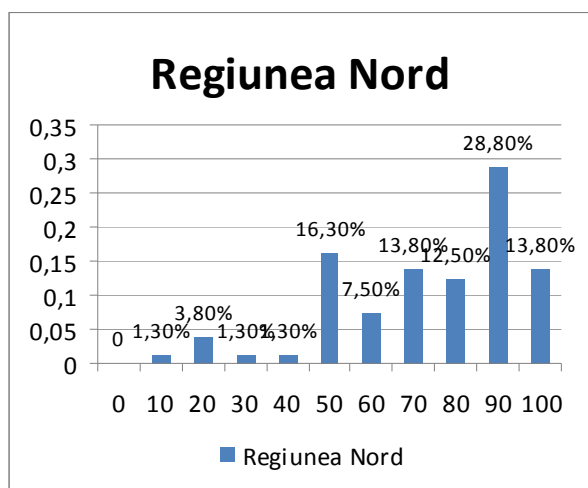
de ascultat doar clientul și de a satisface la maxim nevoile sale. Acest lucru permite consumatorului de a alege produsul întreprinderii atunci când este necesar, în detrimentul impunerii produsului. O interpretare deosebită a conceptului Lean în viziunea unor specialiști, este aceea că este un fenomen de producție care caută să maximizeze rezultatele muncii resursei numărul 1 a companiei: oamenii. Iată de ce, Lean este o modalitate de gândire, de adaptare la schimbări, de eliminare a pierderilor și de îmbunătățire continuă. Există numeroase instrumente și tehnici care, utilizate împreună, maximizează randamentul resursei umane și cu ajutorul cărora poate apărea ca o companie „Lean”[4].

Pentru a putea fi introdusă această metodă și strategie de creștere a competitivității întreprinderii, gândirea lean, întreprinderea ar trebui să adopte un nou stil de conducere- *stilul inovativ-sustenabil, este un nou stil de conducere, este stilul secolului XXI*, propus de către noi, care ar permite întreprinderii să se adapteze în continuu la schimbările mediului înconjurător, să poată să facă față tuturor turbulențelor apărute, să adopte un comportament flexibil și dinamic la schimbările apărute.

Acest stil de conducere propus de către mine, se orientează asupra noului, asupra implementării inovațiilor care bineînțeles va crește calitatea și va orienta întreprinderea spre calea dezvoltării sustenabile și va asigura și va spori în mod evident competitivitatea personalului întreprinderii.

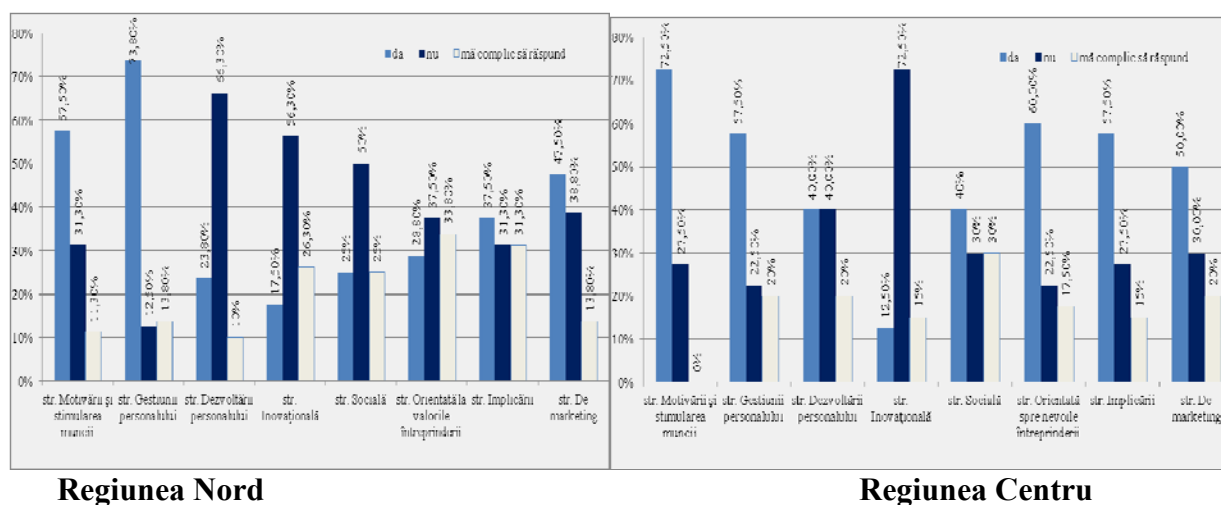
În cadrul Laboratorului de cercetări în economie din cadrul Universității „A.Russo”, au fost efectuate cercetări, asupra problemelor dezvoltării competitivității capitalului uman. A fost efectuată o analiză comparativă, prin intermediul sondajului, în cadrul regiunii de dezvoltare Nord și Centru, în centrul analizei plasându-se problema competitivității capitalului uman și a reliefării strategiilor de sporire a ei. În cadrul cercetării au participat, 80 de respondenți din regiunea de Nord și 40 de respondenți din regiunea Centrală.

La întrebarea „indicați măsura influenței strategiilor realizate în cadrul întreprinderii asupra competitivității ei?”, părerile respondenților din regiunea de nord și cea de centru, s-au repartizat în felul următor:



Analizând datele din diagramele de mai sus, observăm că, personalul din regiunea nord consideră că în măsură de 90 – 28,8% consideră că strategiile întreprinderii influențează asupra dobândirii unui nivel al competitivității, pe cîm personalul din regiunea centru consideră în măsură de 70-80 – 15% dintre respondenți că influențează. Acest lucru este unul îngrijorător, deoarece doar un procent foarte mic de personal consideră strategiile aplicate și implementate la nivelul întreprinderilor afectează și ajută la dobîndirea unui nivel superior al competitivității. Trebuie de tratat personalul cu o gândire strategică, sustenabilă, de informat personalul despre rolul strategiilor în cîștigarea unei poziții net superioare față de concurenți.

. La întrebarea „Care strategii, în domeniul lucrătorilor, se efectuează în cadrul întreprinderii dvs. ?”, părerile respondenților din regiunea nord și cea de centru, s-au repartizat în felul următor:



Analizând datele din diagramele de mai sus, observăm că în regiunea de nord se implementează cu preponderență strategia clasică- 73,8%, pe când în regiunea centru se implementează strategia motivării și stimulării personalului- 72,5%. Însă, în ambele regiuni sunt lăsate în umbră așa strategii extrem de importante și vitale pentru activitatea unei întreprinderi moderne ca, strategia inovațională, strategia implicării, strategia de marketing. Aceste strategii trebuie implementate în cadrul ambelor regiuni pentru ca întreprinderile să poată păși pe calea dezvoltării durabile și a cuceririi avantajelor competitive.

Cercetarea metodelor și a strategiilor de dezvoltare a potențialului profesional al specialiștilor, existente la întreprinderile autohtone ale țării, a permis de a constata faptul că gestionarea potențialului uman necesită aplicarea conceptului dezvoltării strategice al capitalului uman, care constă în elaborarea politicilor eficiente de formare și dezvoltare a potențialului uman ale întreprinderilor. În urma efectuării cercetărilor, venim cu propuneri de perspectivă, care vor putea plasa întreprinderile pe calea dezvoltării durabile.

Actualmente la majoritatea întreprinderilor autohtone detectăm o informare insuficientă a lucrătorilor în domeniul politicii de personal, a strategiilor pentru lucrători, a planurilor de dezvoltare potențialului angajaților. Deaceea, venim cu propunerea de a informa anagajații cu privire la planurile managementului întreprinderilor în domeniul angajaților, pentru că odată informați, angajații se vor putea integra mult mai ușor pe piața muncii.

În cadrul întreprinderilor din nordul Republicii Moldova se observă mai multe carențe în ceea ce privește importanța, formarea factorului uman și dezvoltarea lui. Întreprinderile neglijează importanța vitală a oamenilor, a capacităților și abilităților lor la atingerea competitivității întreprinderii. Deaceea, venim cu propunerea, de a implementa, de către echipa de management, strategii de dezvoltare a capitalului uman, și a potențialului angajaților, prin participarea la diverse conferințe, mese rotunde, seminarii, cursuri, pentru a plasa întreprinderile pe calea dezvoltării durabile.

În urma cercetărilor, am observat, că politica de personal afectează activitățile angajaților mai mult pozitiv, decât negativ. Un impact pozitiv îl dețin așa factori, cum ar fi : stimulentele financiare, dezvoltarea carierei și promovarea, corespunderea muncii cunoștințelor, abilităților, posibilitatea realizării potențialului de calificare; relațiile de muncă și climatul socio- psihologic în echipă. Venim cu propunerea de a utiliza stimulentele nemateriale, dezvoltarea angajaților, promovarea în post, pentru motivarea angajaților. Ele vor ajuta la formarea adeziunii angajatului cu întreprinderea.

În urma cercetărilor, venim cu propunerea de a fi implementate așa elemente din cadrul politicii de personal a întreprinderilor, cum ar fi : dezvoltarea strategică a capacității profesionale a angajaților prin dezvoltarea orientată spre piață, stimularea activității inovative a lucrătorilor, precum și în ceea ce privește activitățile de marketing pentru formarea eficientă a potențialului profesional al lucrătorilor, nu sunt luate în considerație.

#### **Bibliografie**

1. Belostecinic, G., Guțu, C. Competitivitatea economică în contextul dezvoltării durabile a Republicii Moldova. În: *Economica*. 2008, nr.2(62), p.73-87.
2. Kaplan, R.S., Using the BSC as Strategic Management System, in: *Harvard Business Review* / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Vol. 74. – Jan/Feb, Nr. – 1. – 1996.
3. Ingham, M.- „M Management stratégique et competitivité”, De Boeck, Bruxelles, 1995, p.2
4. Năftănăilă, I., Flexibilitatea sau trecerea rapidă de la producția industrială a unui tip de produs la alt tip de produs, revista *Calitatea - acces la succes*, anul 11, Nr.7-8, pag 10-16;
5. Voiculescu, D. - *Competiție și competitivitate*, Editura Economică, București, 2001, pag. 64- 65.