

UNGHIURI DE ABORDARE A STRATEGIEI DE CREȘTERE ÎNTR-O COMPANIE

Doina TATARU⁸⁷
Alina Georgiana Holt⁸⁸

Abstract: Elaborarea unei strategii economice reprezintă un proces dinamic și complex, care necesită numeroase analize cu caracter cantitativ și calitativ, o foarte bună cunoaștere a factorilor cu caracter intern și extern care pot influența activitatea întreprinderii.

În literatura de specialitate se prezintă mai multe modele de elaborare a unei strategii economice. Acest proces se realizează în patru etape, la care se adăuga și activitatea finală de evaluare de control a strategiei.

Cuvinte cheie: strategie, activitate antreprenorială, companie, fezabilitate.

Strategiile economice ale întreprinderii și planul ca instrument de concretizare și realizare a lor

Prima etapă *Analiza situației curente*, necesită identificarea misiunii întreprinderii și identificarea strategiei prezente și trecute, respectiv o diagnoză a performanței prezente și trecute.

Identificarea misiunii are ca obiect stabilirea măsurii în care aceasta corespunde sau nu misiunii fixate, dacă ea corespunde noilor condiții sau se impun anumite corecturi.

Prin identificarea strategiei trecute și prezente trebuie să se constate dacă acestea au fost aplicate corect și dacă au corespuns sau nu obiectivelor stabilite.

A doua etapă, *Examinarea perspectivelor pentru viitor*, trebuie să permită stabilirea unui set de obiective pe termen lung. În acest scop se face o analiză a situației interne și o analiză a

ANGLES TO APPROACH THE GROWTH STRATEGY IN A COMPANY

Doina TATARU
Alina Georgiana Holt

Abstract: Developing an economic strategy represents a dynamic and complex process, involving plenty of quantitative and qualitative analyses, a deep knowledge of internal and external factors which may influence the entrepreneurial activity.

The profile literature includes more models for developing an economic strategy. This process covers four stages, also to be added the final activity to evaluate and manage the strategy.

Keywords: strategy, entrepreneurial activity, company, feasibility.

Company economic strategies and the plan as a tool for implementation and accomplishment

The first stage - *Analyze the current status*, requires the identification of the company mission and the identification of the present and past strategies, respectively a diagnosis of the present and past performance.

The identification of the mission focuses on setting the level within the company responds to the target mission, if this adjusts to the new conditions or other corrections are necessary.

By identifying the present and past strategies, steps are to be made so that to realize if these have been safely implemented and responded or not to the settled objectives.

The second stage - *Examine the future perspectives*, must allow the setting of a long term objectives package. In this respect, we must start to analyze the internal situation and the

⁸⁷ Cercetător III, dr., Centrul de Economia Industriei și Serviciilor - Academia Română

⁸⁸ Preparator univ. drd. Universitatea “Constantin Brâncuși” din Târgu-Jiu, Facultatea de Relații Internaționale, Drept și Științe Administrative

factorilor din mediul înconjurător care să ofere informațiile necesare și să se asigure, pe aceasta bază, desprinderea setului de obiective pe termen lung, prin precizarea produselor care urmează a fi fabricate și desfăcute pe piețe, a costurilor și preturilor, a produselor noi ce urmează a fi lansate pe piață s.a.

A treia etapa, *Elaborarea unui set de alternative strategice pentru viitor și alegerea strategiei de urmat*, presupune elaborarea unui set de alternative strategice posibile, compararea acestora cu obiectivele prioritare fixate și adoptarea strategiei economice de aplicat. Elaborarea setului de alternative strategice pentru viitor presupune elaborarea în prealabil a unui set de alternative strategice la nivel de organizație superioară și a unor alternative strategice la nivel de întreprindere.

Etapa a patra, „*Punerea strategiei economice adoptate în funcțiune*”, necesită stabilirea strategiilor funcționale ce urmează a fi adoptate și precizarea măsurilor prin intermediul cărora să se acționeze asupra factorilor de natură organizatorică pentru a se crea condițiile cele mai bune pentru punerea în funcțiune a strategiei adoptate. Evaluarea strategiei trebuie să se facă pe baza unor criterii obiective care să stabilească:

1. *compatibilitatea*;
2. *consonanța*;
3. *avantajul aplicării*;
4. *fezabilitatea*.

1. *Analiza compatibilității* trebuie să arate ca strategia adoptată corespunde cu misiunea și scopurile definite de către întreprindere.

2. *Consonanța* presupune existența unui acord între cuprinsul strategiei și tendințele majore care se manifestă în mediul înconjurător și care pot afecta condițiile economice ale ramurilor în care firma își desfășoară activitatea.

3. *Analiza avantajului aplicării* trebuie să demonstreze că aplicarea strategiei adoptate oferă avantaje întreprinderii în raport cu celelalte

environmental factors meant to provide the required pieces of information and to secure, on this basis, the relevant long term objectives package, by pointing the products to be manufactured and delivered on markets, the costs and prices, the new products ready to be launched on the market aso.

The third stage - *Develop a set of strategic alternatives for the future and choose the strategy to be followed*, requires the development of a possible strategic alternatives package,

comparing them with the priorities set and adopting the economic strategy to be applied. To develop the set of strategic alternatives for the future implies to previously develop a set of strategic alternatives at the level of a superior organization and several strategic alternatives at the level of the enterprise.

The fourth stage - *Put the adopted economic strategy into operation / implement it*, requires to set the functional strategies which are to be adopted and to specify the measures ment to influence the organizational factors so that to be generated the best conditions favourable to implement the adopted strategy. The assesment of the strategy must be done based on objective criteria designed to establish:

1. *compatibility*;
2. *consonance*;
3. *advantage of application*;
4. *feasibility*.

1. *The compatibility analysis* must prove that the adopted strategy corresponds with the mission and the goals set by the company.

2. *Consonance* implies the existence of an agreement between the strategy content and the major trends that occur in the environment which could harm the economic conditions of the sectors where the company operates.

3. *The analysis of the application advantage* it is supposed to demonstrate that the implementation of the adopted strategy provides advantages to the company compared to the

întreprinderi concurente sub aspectul folosirii unor resurse superioare, sub aspectul material, al existenței unui personal cu o calificare superioară și ocupării unei poziții pe piețele prevăzute.

4. *Fezabilitatea* strategiei economice presupune ca firma poate să aplice cu succes strategia adoptată, că pe lângă resursele de muncă, materiale și bănești dispune de aptitudinile și competențele necesare, de capacitatea de coordonare și managementul întreprinderii integrare și că stimulează și motivează suficient personalul pentru realizarea obiectivelor propuse.

Strategii de creștere a unei întreprinderi

În funcție de situațiile concrete, strategia se manifestă printr-o varietate de tipuri. Strategia de creștere este unul din tipurile *determinate de dinamica obiectivelor firmei*. Dacă avem în vedere acest criteriu, identificăm strategii de menținere sau strategii de creștere. Acestea din urmă pot fi la rândul lor strategii de creștere *bazate pe acumulare și bazate pe inovare*. Un alt criteriu de clasificare poate fi receptivitatea la schimbare, în funcție de care strategiile pot fi de *consolidare, imitative, inovative, inovaționale*. Dacă avem în vedere tipul obiectivelor, atunci strategiile se pot clasifica în *strategii de piață, produs, organizare, informaționale*. Există strategii economice, tehnice, manageriale etc.

Natura abordării îndeplinirii obiectivelor poate constitui un criteriu de clasificare potrivit căruia strategiile se împart în *ofensive, defensive și de menținere*. După sfera de cuprindere avem strategii *globale și parțiale*. Strategia de creștere a firmei cuprinde următoarele *elemente*:

- Obiectivele;
- Metodele și acțiunile practice de organizare;
- Managementul;
- Resursele necesare.

other competing enterprises as regards the use of superior resources, from the material point of view, considering the potential of a highly qualified personnel and the achieving of shares on the target markets.

4. *Feasibility* for the economic strategy implies that the company may successfully apply the adopted strategy, that - apart from the labor, material and financial resources - this has the required skills and competences, the coordination capacity and management to integrate and that it stimulates and provides enough incentives to the own employees for the fulfillment of the settled objectives.

Growth strategies for an enterprise

Depending on the specific circumstances, the strategy is manifested through a variety of types.

The growth strategy is one of a kind *due to the dynamics of company objectives*. Considering this criterion, we can identify strategies for maintenance and growth strategies. The latter could also be split into growth strategies *based on accumulation and based on innovation*.

Another classification criterion is the receptivity to change, depending on which strategies are *consolidation-oriented, imitative, innovative, innovating*.

If we take into consideration the type of objectives, then the strategies could be classified into *market strategies, product strategies, organizational strategies and informational strategies*. We could also identify economic, technical, managerial and so strategies.

The nature of approaching the way the objectives are accomplished might represent a classification criterion according to which strategies are divided into the following: *offensive, defensive and of maintenance*.

If considering the coverage, we have *global*

Obiectivele strategiei de creștere a firmei cuprind sarcini efective concrete care urmează să se realizeze de către firmă în cadrul unui orizont de timp.

Metodele și acțiunile practice vizează în mod concret direcțiile pe care trebuie să vândă pe piața mondială a propriilor produse;

Situația resurselor de forță de muncă, existentă sub raport numeric și calitativ precum și preocupările viitoare pentru determinarea necesarului de personal, modului de recrutare, selectare, încadrare și pregătire profesională a acestora;

- Piața și evoluția acesteia necesită studierea temeinică a cererii și ofertei, cunoașterea și supravegherea permanentă a lor, pentru ca pe această cale managerul să poată adopta decizii corecte cu privire la producția societății sale;

- Ciclul de viață al produselor în vederea reînnoirii produselor și schimbării de atitudine a consumatorilor;

- Politica partenerilor interni și externi.

Factorii enumerați acționează în strânsă interdependență și se influențează reciproc.

Punctul de plecare în stabilirea strategiei financiare a firmei este analiza performanței actuale și stabilirea de obiective pentru viitor. Apoi, trebuie definite resursele necesare, cum se vor obține ele și cum trebuie folosite pentru a atinge obiectivele stabilite și anume creșterea firmei.

Din această perspectivă, managementul financiar presupune:

a) *obținerea de fonduri* de la asociați sau creditori (activitățile financiare);

b) *investirea lor în diverse componente* necesare desfășurării activităților firmei (activitățile de investiții);

c) *generarea de profituri* prin toate activitățile componente ale lanțului valoric al firmei: aprovizionare, producție, marketing. Vânzări, service și management.

Uneori, întreprinzătorii sunt tentați să

and *partial strategies*.

The growth strategy of the company includes:

- Objectives;

- Methods and practical actions to follow;

- Necessary resources and

- Management.

The objectives of the growth strategy include concrete effective tasks to be achieved by the company within a timing horizon. The methods and practical actions refer specifically to the directions that should be followed to trade own products on the international market.

Required resources refer mainly to the labor force available as number and quality as well as to the future perspective in measuring the necessary personnel, the way to recruit, select, assign and train it. The managerial policy focuses on the market, products and partners.

The market and its evolution require a thorough research of the offer and demand, a close knowledge and a current monitoring of these so that the manager to be able to take fair decisions regarding the production of his company. Product life cycle is watched in order to renew the products and influence the consumer attitude. As concerns the business partners, both local and external partners are important for the company success.

The above aspects/factors work in close interdependence and influence each other.

Regarding the company financial strategy, the starting point is to analyze the current performance and to set the objectives for future. After that, the required resources should be defined, the way these could be obtained and used so that the set targets to be reached – namely, the company growth.

From this perspective, the financial management involves:

a) *Getting funds* from associates or creditors (the financial activities);

b) *Investing the funds into different*

înceapă evaluarea oportunităților de afaceri din analiza rapoartelor financiare sau bugetelor.

După ce oportunitatea a fost bine evaluată și după ce toate resursele necesare au fost identificate, abia atunci este momentul să se analizeze de ce tip de resurse este nevoie și când.

Strategia financiară a unei firme trebuie să se bazeze pe răspunsuri la întrebări precum:

- Este necesar ca întreg capitalul să provină din buzunarul propriu?
- Este mai bine să ne luăm un partener?
- Cât control am pierde în acest caz?
- Ar fi bine să facem un împrumut? Ce tip de fonduri? Cât?
- Putem folosi credite pe termen scurt? În ce condiții ?
- Pot fi împărțite riscurile financiare majore? Pot fi eliminate ?

Când sosește momentul să analizăm necesitățile financiare, este important să realizăm că disponibilul bănesc, numerarul este sângele oricărei afaceri. Orice firmă, indiferent de mărimea ei, se mișcă datorită disponibilului bănesc, nu a profitului.

Am putea spune că valoarea operațională a unei firme este determinată de fluxurile de disponibil bănesc pe care le generează. Venitul net al firmei este important, dar fără numerar firma va trebui să-și întrerupă activitatea. Dividendele și salariile trebuie să fie plătite în numerar și disponibilul bănesc este, de asemenea, necesar pentru a cumpăra activele necesare continuării activităților.

Deci, obiectivele managementului financiar trebuie să fie acelea de a se asigura că firma are un flux de numerar corespunzător, precum și o marjă bună a profitului.

Resursele financiare sunt, aproape întotdeauna, limitate. Este foarte important să evaluăm cu atenție nevoile financiare ale firmei și să prevedem momentul când vor fi necesare noi fonduri.

components necessary to carry the company activities on (investment activities);

c) Generating profits through all activities that belong as components to the value chain of the company: supply, production, marketing, sales, service and management.

Sometimes, entrepreneurs are tempted to begin evaluating the business opportunities by analysing the financial reports and the budgets.

After a deep evaluation of the opportunity and when all necessary resources have been identified, it is the real time to analyze the type of required resources and the timing for them.

The financial strategy of a company should base on answers to questions such as:

- Do we need to get the entire funding from own pocket?
- It is better to take a partner?
- How much do we lose control in this case?
- Would it be useful to make a loan? Which type of funds? How much?
- Would it be recommendable to use short term credits? On what terms?
- Can we share the major financial risks? Or could we avoid them?

When it comes to analyze the financial necessities, it is important to realize that the available money, the cash is the blood of any business. Any kind of company, no matter the size, operates thanks to the available cash, not due to profits.

We could say that the operational value of a company is determined by the available cash flows this generates. The net income of the company is important, but without cash the company should stop its activity. The dividends and wages must be paid in cash and the available money is, also, necessary in order to buy the required assets to continue activities.

Therefore, *the objectives of the financial management should focus on providing the company with appropriate cash flow as well as a good margin of profit.*

Managerii trebuie să elaboreze *planuri financiare*.
La nivelul firmei putem identifica *trei politici financiare* :

1. Politica de *investiții* (interne și/sau externe);
2. Politica de *finanțare* (surse proprii și/sau împrumutate);
3. Politica de *dividende* (distribuire și/sau reinvestire de dividende).

Accesul la capital este o problemă permanentă cu care se confruntă IMM-urile, în special datorită faptului că nu pot oferi garanțiile pe care le cer în mod tradițional creditorii. Pentru a rezolva aceasta problema, pentru IMM-uri s-a impus acordarea unui tratament favorabil pentru anumiți investitori, precum fondurile regionale, companii cu capital de risc și business angels (persoane sau grupuri de persoane cu activitate obișnuită de investiții cu capital de risc, care investesc capital în afaceri necotate), fără ca întreprinderile să-și piardă statutul de IMM.

În general, se evidențiază două modalități principale de finanțare: din veniturile personale și din creditele bancare.

Mărimea fondurilor ce urmează a fi investite depinde, în primul rând, de natura și amploarea afacerii. Astfel, Întreprinzătorul trebuie să-și asigure banii necesari creării celor trei tipuri principale de capital:

a) Capitalul *fix* - imobilizat În active fixe - cu rol de formare a fondurilor permanente ale firmei, constituind infrastructura - suport a afacerii;

b) Capitalul *circulant* - reprezentând fondurile temporare ale firmei - asigură continuitatea desfășurării activității;

c) Capitalul *pentru dezvoltare*, afectat extinderii afacerii, schimbării direcției inițiale a activității sau diversificării acesteia.

În ipoteza separării nete a politicii de investiții de politica de finanțare *financiar fundamental* spune că : pentru orice proiect de

The financial resources are, almost always, limited. It is very important to carefully evaluate the financial resources of the company and to foresee the moment to require new funding.

The managers need to elaborate *detailed financial plans* in order to predict the type of funds to be used, the timing to use them and with what results:

Three financial policies are to be distinguished within a company:

1.The *investment* policy (internal and/or external);

2.The *funding* policy (own sources and/or loans);

3.The *dividend* policy (distribution and/or reinvestment of dividends).

Acces to capital is a permanent problem the small and medium enterprises (SMEs) face, especially due to the fact that these cannot provide the guarantees traditionally required by creditors. In order to get this issue solved, the SMEs have been imposed to grant a favourable treatment for certain investors, as: regional funds, companies of risk capital and business „angels” (persons or groups of people operating investment common activities with risk capital, who invest capital in non quoted businesses), without being in the position of losing the status of SME.

Usually, there are recognized two main ways of financing: from personal incomes and from bank credits.

The size of the funds to be invested depends, first of all, on the nature and the scale of the business. So, the entrepreneur must secure the necessary money to generate the three main types of capital:

a) The *fixed* capital - representing the fixed assets – with a role of forming permanent fund company, is the infrastructure – a business support;

b) The *circulating* capital – representing the temporary funds of the company – provides

investiții, piața financiară oferă suficiente oportunități de procurare a capitalului necesar. Pe baza acestui postulat a fost determinat criteriul principal de selecție a proiectelor de investiții: "maximizarea valorii actuale nete VAN" . Astfel se va alege proiectul de investiții care are VAN cea mai mare (independent de modul de finanțare), Întrucât aceasta va determina maximiza rea valorii economice a firmei.

În *politica de finanțare*, alternativele de decizie pot fi :

1. *Surse interne* ce reprezintă volumul brut al numerarului generat de operațiunile firmei și în care fluxul de numerar este vital. Tot sursă internă este și vânzarea unor active fixe sau a unor stocuri.

Cu alte cuvinte sursele interne rezultă din autofinanțare (amortizări plus profit) și din dezinvestire (cesiuni) de active fixe și circulante.

2. *Surse externe*, respectiv atragerea de capitaluri din afara societății (economisirea publică, capitalurile bancare). La rândul lor, sursele externe pot fi *proprie* (atragera de capital de la acționari sau asocia) sau *împrumutate* (de la bancă sau de la investitori).

Deci, sursele externe se referă la împrumuturi cu un capital pasiv și la asocierile cu un capital pe bază de echitate.

Criteriul de selectare a uneia sau alteia, sau a unei combinații dintre ele este *costul mediu ponderat al capitalului firmei*, mai precis costul marginal al capitalurilor suplimentare, necesare finanțării proiectelor de investiții.

Din acest punct de vedere, autofinanțarea este mai ieftină și la creditele bancare și la împrumutul obligator se pot obține costuri relativ reduse, dacă rata de datorare este rezonabilă: Datorii / Capitaluri proprii =1.

Cele mai costisitoare rămân atragerile de capital nou de la acționari, care însă prezintă avantajul îmbunătățirii structurii financiare (creșterea ponderii capitalurilor proprii), oferind

continuity of the business;

c) The *development* capital – destined to extend the business, to change the initial purpose of the activity or to diversify this.

In the event of separating the net investment policy from the financing policy, the *basic financial principle* says that the financial market provides enough opportunities to obtain the necessary capital for any investment project. Based on this postulate, the main criterion elaborated for selecting the investment projects is: "maximizing the net present value (NPV)". So that, the investment project with the highest NPV will be chosen (regardless the financing ways), assuming that in this way the economic value of the company will get maximized.

The *funding policy* benefits from two decision options, using internal and external sources:

1.The *internal sources* – represents the gross volume of the cash generated by company operations. The cash flow is vital. We could consider as internal source the sale of certain fixed assets or stocks, as well.

In other words, the internal sources come from self-financing (amortizations plus profit) and from disinvestment (disposals) of fixed assets and circulating assets.

2.The *external sources* – focus on capitals taken from outside the company (the public savings, the bank capitals). In their turn, the external sources split into *own* funds (raising capital from shareholders or associates) or *borrowed* (loans from the banks or from investors).

Therefore, the external sources refer to passive capital loans and to ventures with an equity based capital.

The selection criterion for one or another source or for a combination among these is the *company's weighted average cost of capital*, ie/namely the marginal cost of additional capitals necessary to finance the investment projects.

astfel noi posibilități de finanțare de dezvoltării.

Tendința inovatoare, de agregare a deciziei de finanțare cu decizia de investiții a condus la un alt criteriu de relație a proiectelor de investiții, și anume valoarea actuală netă ajustată VANA, care ia în calcul și oportunitățile oferite de piața financiară.

In principiu,

$VANA = VAN \text{ de investiții} + VAN \text{ de finanțare}$.

In aceste condiții, alternativele de decizie se multiplică. De exemplu, o VAN de

investiții negativă poate fi compensată de o VAN de finanțare pozitivă (investiție pentru sectorul public - construirea unei parări - care este însoțită de facilități fiscale sau subvenții publice).

Politica de dividende privește decizia adunării generale a asociațiilor de distribuire a dividendelor și/sau de reinvestire a acestora în dezvoltarea firmei.

Pe de o parte, *distribuirea de dividende* creează imaginea unei firme rentabile și remuneratorii pentru capitalurile proprii, conducând în final la creșterea încrederii publicului față de sursele firmei și la creșterea valorii de piață a firmei.

Pe de altă parte, *reinvestirea profituri/or nete* conduce la creșterea autonomiei financiare, la creșterea capacității de autofinanțare, la îmbunătățirea structurii financiare a capitalului, firma dezvoltând astfel un potențial superior de susținere a propriei dezvoltări (prin autofinanțare dar și prin capacitatea sporită de apelare la credite).

Putem spune că alternativa reinvestirii integrale sau parțiale a profitului net în finanțarea proiectelor de investiții ale firmei, face parte din politica de finanțare. De aceea se consideră că politica de dividend face parte din politica de finanțare a creșterii și dezvoltării firmei.

From this point of view, self-financing is cheaper and both for bank credits and mandatory loan could be obtained rather low costs if the debt rate is reasonable: $Debts / Equity = 1$.

The most expensive remains to raise new capital from shareholders, although this brings the benefit of improving the financial structure (increasing the share of equity), providing in this way new possibilities for funding the development.

The innovative tendency to aggregate the financing decision with the investment decision has led to another correlation criterion in investment projects, namely the adjusted net present value (ANPV), which takes into account also the opportunities offered by the financial market.

In principle,

$ANPV = \text{investment NPV} + \text{financing NPV}$

Under these circumstances, the decision alternatives multiply themselves. Thus, a negative investment NPV could be compensated by a positive financing NPV (an investment for the public sector – e.g. the construction of a parking lot – to be accompanied by fiscal incentives or subsidies).

The dividend policy regards the decision taken by the general assembly of associations for dividend distribution and /or reinvestment for the company development.

On one hand, the *distribution of dividends* generates the image of a profitable and remunerative for equity company, ultimately leading to increased public confidence towards the company sources and increasing the market value of the firm.

On the other hand, *reinvesting the net profits* leads to an increased financial autonomy, to a higher self-financing capacity, improves the capital financial structure, the company developing in this way a superior potential in supporting its own development (through increased cash flow and the ability to call in

BIBLIOGRAFIE

1. Harris J., The Best Companies Work in Canada, Strategic Advantages Toronto, 2005.
2. Nicolescu O., I. Verboncu, Fundamentele managementului organizației, Editura Tribuna Economică, București, 2002
3. Talbot, M. Make Your Mission Statement Work: How to Identify and Promote the Values of Your Organization, Oxford, How to Books, 2000
4. Verboncu, I Cum conducem?, Editura Tehnică, București, 2000.

loans).

We can say that the alternative of reinvesting entirely or partially the net profit in the financing of the company investment projects is part of the financing policy. That is why one could appreciate the dividend policy as part of the funding policy for the company growth and development.

BIBLIOGRAPHY

1. Harris J., The Best Companies Work in Canada, Strategic Advantages Toronto, 2005.
2. Nicolescu O., I. Verboncu, Fundamentele managementului organizației, Editura Tribuna Economică, București, 2002
3. Talbot, M. Make Your Mission Statement Work: How to Identify and Promote the Values of Your Organization, Oxford, How to Books, 2000
4. Verboncu, I Cum conducem?, Editura Tehnică, București, 2000.