

# **MANAGEMENTUL VÂNZĂRILOR ÎN CONTEXTUL CONCURENȚIAL ACTUAL**

*Un demers teoretic și aplicativ*



Cuvânt-înainte.....	i
Cuprins.....	iii
<b>Lista abrevierilor și acronimelor</b> .....	vii
<b>Introducere</b> .....	1

## Capitolul 1

<b>Competitivitatea în economia de piață</b> .....	5
1.1. Definirea conceptului de competitivitate .....	6
1.2. Competitivitate prin intermediul valorii adăugate .....	9
1.3. Strategii ale competitivității și performanța firmei .....	10
1.3.1. Dominarea pe seama costului.....	15
1.3.2. Dominarea pe seama diferențierii .....	16
1.3.3. Dezvoltarea strategiei.....	18
1.4. Strategiile generice ale lui Porter și activitatea de vânzare .....	19
1.5. Avantajul competitiv .....	21
1.5.1. Lanțul valorii și sistemul valoric al firmei .....	21
1.5.2. Tipuri de avantaj competitiv .....	22
1.5.3. Avantajul competitiv în vânzări .....	24
1.6. Surse de avantaj competitiv.....	25
1.6.1. Globalizarea ca sursă de avantaj competitiv .....	25
1.6.2. Crearea și inovarea ca sursă de avantaj competitiv.....	26
1.6.3. Concurența ca sursă de avantaj competitiv .....	27
1.6.4. Cooperarea ca sursă de avantaj competitiv .....	28
1.6.5. Cooptarea ca sursă de avantaj competitiv .....	28
1.6.6. Vânzările ca sursă de avantaj competitiv .....	29
1.7. Profitabilitatea industriei și poziționarea firmei în cadrul acesteia .....	30
1.8. Concluziile capitolului .....	32

## Capitolul 2

<b>Managementul vânzărilor</b> .....	34
2.1. Procesul de management al vânzărilor .....	35
2.2. Obiectivele strategice ale departamentului de vânzări .....	41
2.3. Stiluri de management aplicate în vânzări .....	42
2.4. Concepte de organizare a activității de vânzare .....	44

2.5. Mediul ambiant al vânzării și managementului vânzării .....	46
2.5.1. Clienții .....	48
2.5.2. Cunoștințele agentului de vânzări .....	49
2.5.3. Viteza de reacție a agentului de vânzări .....	49
2.5.4. Modul de comunicare .....	49
2.5.5. Personalizarea ofertelor .....	50
2.5.6. Concurenții .....	51
2.5.7. Tehnologia .....	51
2.5.8. Etică și reglementări în vânzări .....	52
2.6. Concluziile capitolului .....	53
 <b>Capitolul 3</b>	
<b>Rolul strategic al activității de vânzare .....</b>	<b>55</b>
3.1. Marketing versus vânzări .....	55
3.2. Obținerea și furnizarea informațiilor .....	66
3.3. Rolul persuasiv al agenților de vânzări .....	66
3.4. Crearea, menținerea și consolidarea relațiilor cu clienții .....	67
3.5. Vânzarea personală .....	68
3.6. Vânzările și strategia firmei .....	69
3.7. Interdependența dintre managementul vânzării și marketing .....	72
3.8. Concluziile capitolului .....	73
 <b>Capitolul 4</b>	
<b>Echipe de vânzări .....</b>	<b>75</b>
4.1. Managementul echipei de vânzări – parteneriatul cu clientul .....	75
4.1.1. Utilizarea unei echipe de vânzări .....	76
4.1.2. Componenta și managementul echipei de vânzări .....	77
4.2. Recompensarea agenților de vânzări și a echipei de vânzări .....	78
4.3. Echipe de vânzări interdependente .....	79
4.3.1. Interdependența dintre agentul de vânzări și echipa de vânzări .....	81
4.3.2. Interdependența dintre echipa de vânzări și managementul vânzării .....	82
4.4. Concluziile capitolului .....	82
 <b>Capitolul 5</b>	
<b>Agentul de vânzări .....</b>	<b>83</b>
5.1. Soluțiile IT și agenții de vânzări .....	83

5.2. Influențele caracteristicilor agenților de vânzări asupra performanței acestora .....	85
5.3. Rolul agentului de vânzări în lupta concurențială .....	87
5.3.1. Abilitățile de consultant și strateg ale agentului de vânzări .....	87
5.3.2. Agentul de vânzări creator de valoare .....	90
5.4. Personalul de vânzări și interdependențele sale .....	91
5.5. Caracterizarea agenților și managerilor de vânzări .....	95
5.6. Cunoștințe și abilități necesare unui parteneriat firmă-client.....	98
5.7. Satisfacția clientului și agentul de vânzări de tip consultant.....	100
5.7.1. Vânzarea de tip consultativ și credibilitatea agentului de vânzări .....	102
5.7.2. Câștigarea încrederii clientului de către agentul de vânzări.....	103
5.8. Percepții asupra agenților de vânzări.....	104
5.9. Concluziile capitolului .....	106

## Capitolul 6

<b>Tehnologii aplicate în vânzări .....</b>	<b>108</b>
6.1. Procesul de management al relațiilor cu clienții .....	108
6.2. Managementul conturilor cheie.....	110
6.3. Instrumente de management al relațiilor cu clienții .....	112
6.4. Eficiența tehnologiei în vânzări.....	114
6.5. Influența tehnologiei asupra performanței activităților de vânzare .....	117
6.5.1. Influența tehnologiei asupra performanței agenților de vânzări ....	118
6.5.2. Influența tehnologiei asupra caracteristicilor și comportamentelor agenților de vânzări .....	119
6.6. Concluziile capitolului .....	122

## Capitolul 7

<b>Cercetări privind vânzările în context concurențial .....</b>	<b>124</b>
7.1. Construcția obiectivelor și ipotezelor de cercetare.....	124
7.1.1. Obiectivele cercetării.....	124
7.1.2. Determinarea ipotezelor de cercetare .....	125
7.2. Etapele parcurse în cercetare .....	127
7.3. Premisele elaborării unui model de re poziționare a activităților de vânzare în vederea creșterii competitivității firmei .....	128
7.4. Influența stilului de management al vânzărilor asupra competitivității firmei.....	128
7.4.1. Rezumat.....	128

7.4.2. Întrebarea de cercetare, ipoteze și variabile .....	129
7.4.3. Rezultate și concluzii .....	132
7.5. Maturitatea procesului de vânzări – element cheie în creșterea competitivității firmei.....	135
7.5.1. Rezumat.....	135
7.5.2. Întrebarea de cercetare, ipoteze și variabile .....	136
7.5.3. Rezultate și concluzii .....	138
7.6. Rolul strategic al echipei de vânzări în creșterea competitivității firmei .....	140
7.6.1. Rezumat.....	140
7.6.2. Întrebarea de cercetare, ipoteze și variabile .....	141
7.6.3. Rezultate și concluzii .....	143
7.7. Concurând prin vânzări – Capacitatea agentului de vânzări de a spori competitivitatea firmei.....	147
7.7.1. Rezumat.....	147
7.7.2. Întrebarea de cercetare, ipoteze și variabile .....	147
7.7.3. Rezultate și concluzii .....	152
7.8. Percepții despre influența sistemelor de gestiune a relației cu clienții (CRM) asupra competitivității firmei .....	155
7.8.1. Rezumat.....	155
7.8.2. Întrebarea de cercetare și variabilele cercetării .....	156
7.8.3. Rezultate și concluzii .....	157

## CAPITOLUL 8

### **Model de re poziționare a activităților de vânzare în vederea creșterii competitivității firmei .....**

8.1. Considerații și concluzii finale.....	164
8.2. Aportul personal.....	164
8.3. Implicații manageriale.....	167
8.4. Limitele cercetării .....	170
8.5. Direcții viitoare de cercetare .....	171

<b>Bibliografie .....</b>	<b>173</b>
---------------------------	------------

## CAPITOLUL 1

# COMPETITIVITATEA ÎN ECONOMIA DE PIAȚĂ

Pentru a înțelege cât mai bine ce înseamnă competitivitatea asociată economiei de piață și contextul în care a apărut aceasta, considerăm necesar ca în primă fază să trecem în revistă diferențele majore dintre o economie de piață și o economie planificată.

Economiile de piață și economiile planificate reprezintă două extreme referitor la modalitățile de organizare a activității economice. Diferențele fundamentale constau în diviziunea muncii sau a factorilor de producție și a mecanismelor care determină prețurile. Activitatea într-o economie de piață este neplanificată, nu este organizată de nici o autoritate centrală ci ea este determinată de cererea și oferta de bunuri și servicii. Statele Unite, Marea Britanie și Japonia sunt exemple de economii de piață, fiind unele dintre cele mai dezvoltate state democratice. De cealaltă parte a baricadei, economia planificată este organizată în totalitate de către stat, care, deține și controlează de asemenea, factorii de producție. China, Coreea de Nord și fosta Uniune Sovietică reprezintă exemple tradiționale de economii planificate. Într-o economie planificată nu putem vorbi despre concurență și competitivitate pentru că totul este centralizat.

Economia de piață mai este supranumită și „sistemul întreprinderilor libere” (<http://www.investopedia.com/ask/answers/100314/whats-difference-between-market-economy-and-command-economy.asp>). Aspectele fundamentale ale economiei de piață sunt:

- A. Mijloacele de producție sunt private;
- B. Contractele/schimburile sunt voluntare.

Capitalismul este asociat unei economii de piață. Indivizii și companiile dețin resursele și sunt liberi să le schimbe sau să le contracteze unul altuia fără acordul expres al autorităților statului. Termenul general pentru aceste schimburi necoordonate este cel de „piață”.

Prețurile se stabilesc natural într-o economie de piață bazată pe cerere și ofertă. Preferințele consumatorilor și raritatea resurselor stabilesc care bunuri sunt produse și în ce cantități. Prețurile într-o economie de piață se comportă ca niște semnale date producătorilor și consumatorilor care la rândul lor le utilizează pentru a lua decizii. Guvernele joacă un rol minor în direcționarea activității economice.

**Economia planificată** este direcționată „de la centru”. În cazul unei astfel de economii, guvernele dețin toți factorii de producție, precum: terenuri, capital, resurse etc., iar oficialii acestuia **stabilesc când, cum și cât** se produce, indiferent de situație. Cel mai faimos exemplu contemporan în acest sens este fosta Uniune Sovietică, care a avut un sistem de guvernare comunist. Din moment ce luarea deciziilor este centralizată într-o astfel de economie, guvernul controlează toată oferta și impune cererea. Prețurile nu se pot compune în mod natural la fel ca într-o economie de piață, așa că ele trebuie stabilite de către autoritățile decidente.

Într-o economie planificată, aspectele macroeconomice și politice determină alocarea resurselor, pe când, într-o economie de piață, profiturile și pierderile indivizilor și firmelor determină alocarea resurselor.

Astfel, bazându-ne pe cele afirmate anterior, concluzionăm că termenul de **competitivitate** își găsește locul numai în cazul unei economii de piață, în cadrul **căreia, concurența** dă naștere unor prețuri raționale, iar mijloacele de producție sunt deținute privat.

## 1.1. DEFINIREA CONCEPTULUI DE COMPETITIVITATE

Termenul de competitivitate are o accepțiune atât de largă, încât este foarte dificil să-l definim cu acuratețe, el neavând o definiție acceptată unanim. În continuare, avem o serie de definiții ale competitivității culese din diverse surse:

- „Caracteristică a unui produs sau a unei întreprinderi de a face față concurenței unor produse sau întreprinderi similare pe o anumită piață” (<https://dexonline.ro/definitie/competitivitate>);
- Abilitatea unei firme sau a unei națiuni de a oferi produse sau servicii care respectă standardele de calitate ale pieței locale și mondiale, la prețuri care sunt competitive și care aduc profituri adecvate în concordanță cu resursele angajate sau consumate în procesul de producție (<http://www.businessdictionary.com/definition/competitiveness.html>);
- Ansamblul de instituții, politici și factori care determină nivelul de productivitate al unei țări (Cann, 2017);
- Competitivitatea unei țări depinde de capacitatea industriilor din acea țară de a inova și de a se dezvolta (Porter, 1990);
- Competitivitatea reprezintă un fenomen complex, care, se referă pe de-o parte la capabilitatea unei țări de a-și asigura un mediu economic, politic

și social care să promoveze și să adauge valoare (Spătaru, 2017); dar pe de altă parte, termenul se referă pe lângă națiuni, și la firmele care dezvoltă relații între ele, dar și cu rețelele de aprovizionare, cu clienții și chiar și cu alte firme concetitoare care ajută la dobândirea avantajului competitiv în vederea vânzării de produse și servicii (Wikipedia, 2017);

În economia de piață, spre deosebire de ceea ce se întâmplă în economia planificată, companiile concurează unele cu celelalte, în principiu pentru o cotă cât mai mare din piața țintă, deci pentru un număr cât mai mare de clienți. Concurența în sine reprezintă un element pozitiv, deoarece acționează ca un stimulent pentru firme, motivându-le să-și atingă potențialul maxim în ceea ce privește productivitatea lor. Cu alte cuvinte, producția de bunuri sau servicii trebuie să se realizeze la calitatea așteptată de client și cu un minim efort în ceea ce privește consumul de resurse din partea producătorului (eficiență). De asemenea, concurența reprezintă „motorul” ce angrenează spiritul antreprenorial și intrările unor firme noi pe o anumită piață.

Concurența aduce beneficii majore firmelor eficace și eficiente și reprezintă un real pericol pentru companiile ineficiente. Firmele, pentru a fi competitive, trebuie să reacționeze rapid la factorii din mediul extern, vis-a-vis de noii intrați pe piață și de modul în care alterează aceștia structura cererii, dar și în raport cu furnizorii, clienții și produsele de substituție. Apariția noilor concetitori influențează strategiile firmelor deja existente, așadar concurența reprezintă unul dintre determinanții stării de competitivitate (Berinde, 2017).

Este clar că termenul de concurență este asociat celui de competitivitate, iar cei doi termeni apar din ce în ce mai des în vocabularul decidenților atât din mediul privat, cât și din mediul public. Concurența s-a manifestat din ce în ce mai intens în ultimii zeci de ani, făcându-și practic simțită prezența pe întreg globul (Cârstea et al., 2002). Până acum aproximativ 30 de ani, termenul de concurență era necunoscut în unele părți ale lumii precum și în unele domenii. Mai exact, atunci vorbeam despre acele piețe protejate, unde, se impuneau anumite condiții și anumiți agenți economici de regulă. De asemenea, chiar și în piețele unde exista concurență, actorii implicați nu se angajau cu adevărat într-o concurență reală din pricina intervenționismului exagerat al statului sau al cartelurilor create care împreună ameliorau concurența. Astăzi, după dispariția Uniunii Sovietice și implicit a Cortinei de Fier, după dereglementarea piețelor din majoritatea statelor, în urma extinderii Uniunii Europene și pe fondul globalizării și mondializării, concurența se manifestă în aproape orice domeniu de activitate. Astfel, avem parte de un număr din ce în ce mai restrâns de domenii

în cadrul cărora concurența nu și-a pus amprenta asupra stabilității și dominației unei anumite organizații asupra unei anumite piețe. Necesitatea de a concura reprezintă astăzi un element care nu poate fi ignorat de către nici o companie și nici o țară (Porter, 2008). Fiecare țară și firmă deopotrivă trebuie să aibă câtuși de puțin capacitatea de a înțelege și a-și crea anumite deprinderi în ceea ce privește mecanismul concurențial.

Literatura de specialitate pune la dispoziție o multitudine de abordări vis-a-vis de conceptul de competitivitate, care, explică de fapt o poziție pe care o deține firma pe piață. Astfel, competitivitatea poate însemna (Nedelea, 2003, p.59): un nivel ridicat de calitate al produselor obținut cu un nivel minim al costurilor; o calitate stabilă menținută prin restricții în privința creșterii **productivității**; costuri mai reduse pentru realizarea produselor sau serviciilor, **un grad crescut de utilizare a resurselor**, accent pe cercetările de piață și **preferințele clienților**; performanțe tehnice mai bune față de produsele sau serviciile concurenților; capacitatea firmei de a ieși câștigătoare în condițiile concurențiale date, pe piața internă și externă.

Definițiile menționate mai sus reflectă câteva aspecte: competitivitatea are pe de-o parte o funcție de evaluare a evoluției firmei pe piață, iar pe de altă parte are o funcție de ghidare a evoluției firmei, bazată pe o competență cheie (calitate, cost, preț, brand etc.); nevoile clienților dintr-un mediu concurențial trebuie să fie cunoscute și satisfăcute de către firmele prezente în acel mediu; unele dintre elementele din cadrul definițiilor se consideră a fi factori generatori ai competitivității.

Se consideră că definirea cu exactitate a competitivității reprezintă o misiune dificilă și poate chiar imposibilă. Acest lucru se datorează multipleror componente pe care le presupune pe termen scurt, mediu și lung, dar și datorită multitudinii de indicatori prin care competitivitatea poate fi semnalată. Totodată, firmele care reușesc să fie competitive pe piața concurențială prezintă grade diferite de competitivitate și de asemenea surse diferite ale competitivității, fapt ce întărește argumentul lipsei unei definiții unitare a competitivității.

Competitivitatea este abordată din foarte multe puncte de vedere, iar acest lucru se reflectă bineînțeles într-o literatură de specialitate amplă, dar din care putem detașa lucrările și abordările lui Michael Porter. Aceste perspective impun următoarele considerații: (1) competitivitatea economică înseamnă stări și dinamici complexe; (2) firmele considerate competitive beneficiază de avantaje competitive, iar pe același principiu, țările care au firme competitive la nivel internațional într-un domeniu relevant se consideră a fi competitive la nivel

LRPIS | We know books

internațional; (3) competitivitatea, fie că este internă sau internațională precum și avantajul competitiv sunt originar **concepte microeconomice** pe care se bazează competitivitatea macroeconomică și avantajul competitiv național.

Gavrilă et al. (2006), consideră competitivitatea ca fiind reprezentată de însușirea de a face față concurenței, legată fiind de un mediu concurențial existent și de capacitatea de a obține performanțe în urma participării pe piață. Trebuie adăugat totuși că o firmă trebuie să obțină un avantaj competitiv (fie că este de cost, diferențiere etc.) pentru a fi competitivă. Competitivitatea își are izvorul în mediul intern al firmei, dar trebuie să avem mereu în vedere mediul concurențial, care, poate favoriza sau altera condițiile interne ale firmei.

Porter (2001) consideră competitivitatea ca fiind un concept care rămâne ușor neînțeles, în ciuda importanței deosebite de care se bucură. Astfel, pentru a fi competitivă, o firmă trebuie să aibă în vedere aceste elemente cheie: (1) să fie unică pentru a obține performanțe superioare; (2) competiția este mereu o încercare de a obține cea mai mare parte din valoarea creată de o industrie, astfel nu contează cine e cel mai mare, ci cine obține cel mai mare profit; (3) avantajul competitiv nu se referă la ceea ce se pricepe firma să facă. Mai degrabă, avantajul competitiv este derivat din a avea un lanț al valorii mai bun și un cont de profit și pierdere superior altora.

## 1.2. COMPETITIVITATE PRIN INTERMEDIUL VALORII ADĂUGATE

Unele studii efectuate pe tema competitivității au scos la iveală faptul că întreprinderile mici și mijlocii din țări aflate în curs de dezvoltare înregistrează o productivitate semnificativ mai mică (Lind, 2005). Acest lucru se poate datora faptului că în acest caz competiția este bazată pe preț, pe o slabă inovare a produsului și pe inexistența capacității de a oferi clienților o valoare ce poate fi comparată cu aceea oferită de organizațiile medii și mari. Competitivitatea activităților de vânzare reprezintă punctul central de discuție atunci când vine vorba despre creșterea competitivității firmei în ansamblul său deoarece vânzările contribuie la alimentarea veniturilor necesare pentru dezvoltarea unei organizații competitive.

Ca și element fundamental în literatura economică și de afaceri, valoarea adăugată reprezintă un concept important pentru literatura de management general (Lind, 2005). Importanța acordată acestui concept vine din raționamentul conform căruia crearea de valoare adăugată este ceea ce determină o organizație să fie competitivă. Astfel, managementul trebuie să fie conștient de legăturile dintre valoarea adăugată, valoarea pentru client și profitul organizației.

Diferența dintre prețul de vânzare a produselor de pe piață și costul intrărilor pentru respectivele produse definește conceptul de valoare adăugată. Această abordare relevă un aspect deosebit de important al valorii adăugate și anume că în mod natural, valoarea nu este determinată de către producător ci de către piață. Literatura de specialitate economică a arătat că valoarea unui produs nu este neapărat dependentă de costul de producție ci mai degrabă este legată de percepția clientului asupra aceluși produs, cu privire la gradul de satisfacție obținut în urma utilizării produsului (Spender, 2006). Astfel, poate fi derutant să susținem că schimbările din procesul de producție determină în mod implicit creșterea valorii adăugate (Forbes și Wield, 2002), acestea putând totuși să conducă către o calitate mai bună a produselor, care, la rândul său poate aduce un preț de vânzare mai mare și deci o valoare adăugată mai bună.

De asemenea, conceptul de lanț al valorii (Porter, 1985) pune accent pe rolul organizației privită ca sistem creator de valoare pentru client. Totuși, o valoare crescută pentru client nu conduce într-un mod automat către o valoare adăugată crescută pentru produs ci către o valoare crescută percepută de client, ceea ce justifică un preț mai ridicat. Crearea unei valori adăugate ar trebui să reprezinte atât o provocare, cât și o strategie pentru orice firmă din moment ce creșterea valorii adăugate va avea loc numai dacă percepția clientului asupra respectivei valori adăugate va fi satisfăcătoare.

### 1.3. STRATEGII ALE COMPETITIVITĂȚII ȘI PERFORMANȚA FIRMEI

Literatura de specialitate prezintă diverse forme ale clasificării strategiilor competitivității, unele dintre cele mai cunoscute fiind cele care au în vedere modelul lui Porter sau pe cel al lui Ansoff (vezi Tabelul 1-1).

**Tabelul 1-1.** Tipuri de strategii competitive după Porter și Ansoff

Criterii de clasificare	Tipuri de strategii
Modelul Porter (1980)	Strategia de dominație pe seama costurilor Strategia de diferențiere Strategia focalizării/de nișă
Modelul Ansoff (1990)	Strategia de penetrare a pieței Strategia de dezvoltare a produsului sau a serviciului Strategia de dezvoltare a pieței

Sursa: adaptat după Nedelea, 2003

Plecând de la cele cinci forțe care pot influența intensitatea concurenței (Porter, 2008), Michael Porter susține că există trei tipuri de strategii pentru ca firmele să își asigure avantajul competitiv: strategia de dominație pe seama costurilor; strategia de diferențiere; strategia focalizării/de nișă. Cele trei strategii propuse de autor sunt fundamentate pe avantajul obținut de firmă printr-un cost redus sau prin diferențierea produsului sau a serviciului oferit. Se presupune că organizația trebuie să aleagă în mod clar una dintre aceste strategii pentru a evita să rămână „blocată la mijloc”.

**Strategia de dominație pe seama costurilor** constă în obținerea unui avantaj competitiv prin intermediul reducerii costurilor la un nivel aflat sub cel al concurenților. Elementele ce susțin o astfel de strategie sunt: dimensionarea producției în funcție de nivelul stabilit al costurilor; integrarea verticală a activităților; investiții pe termen lung; preocupare pentru reducerea costurilor și control riguros al acestora.

**Strategia de diferențiere** constă în urmărirea obținerii avantajului competitiv prin intermediul creării unui produs sau serviciu perceput de clienți ca fiind unic. Elementele ce susțin o astfel de strategie sunt: un preț mai ridicat față de cel al concurenței, bazat pe unicitatea produsului; unicitatea este dată de design, brand, tehnologie, servicii; se urmărește fidelizarea clientului; activitatea de marketing este foarte importantă.

**Strategia focalizării/de nișă** constă în urmărirea obținerii avantajului competitiv prin țintirea unui segment limitat de piață dintr-un domeniu de activitate prin adaptarea produsului oferit acestui segment în ideea excluderii concurenței. Elementele ce susțin o astfel de strategie sunt: focalizarea fie asupra costului, fie asupra diferențierii; se insistă asupra unei anumite arii geografice sau asupra unui grup de clienți cu nevoi neobișnuite; necesită abilități bune de marketing precum și de cercetare.

Strategiile după modelul lui Igor Ansoff sunt considerate ca fiind parte din clasa strategiilor de concentrare, acestea fiind: strategia de penetrare a pieței; strategia de dezvoltare a produsului sau serviciului; strategia de dezvoltare a pieței.

**Strategia de penetrare a pieței** constă în dobândirea avantajului competitiv prin intermediul creșterii volumului de vânzări pentru un produs sau serviciu, dar într-o piață concurențială foarte bine determinată. Caracteristicile unei astfel de strategii sunt: **dominarea unui segment de piață semnificativ**, pe termen lung; firma care **deține un segment dominant** are posibilitatea de a crește

vânzările fără să răspundă însă tuturor cererilor; evoluția firmei depinde foarte mult de faza în care se află segmentul de piață în care activează.

**Strategia de dezvoltare a produsului sau a serviciului** constă în creșterea vânzărilor prin îmbunătățiri aduse produsului sau serviciului existent sau prin crearea unora noi, destinate pieței curente. Caracteristicile unei astfel de strategii sunt: se produc schimbări ale calității cât și reduceri de costuri odată cu îmbunătățirea produsului sau serviciului; pentru crearea unui nou produs sunt necesare compartimente evaluate de cercetare-dezvoltare precum și importante resurse financiare.

**Strategia de dezvoltare a pieței** constă în creșterea vânzărilor unui produs sau serviciu existent, dar pe noi piețe. Caracteristicile unei astfel de strategii sunt: dezvoltarea pieței presupune noi segmente de piață, noi arii geografice sau noi utilizări pentru un produs sau serviciu; necesită resurse financiare adecvate pentru investiții în noi echipamente și cercetare.

Întrebarea care se pune este cum ajunge o companie să aibă o performanță superioară în industria sa, indiferent de cât de mare este media profitabilității acesteia. Punctul de plecare în a înțelege de ce o companie are o performanță superioară este destul de simplu. Pentru a avea performanțe superioare în mediul său concurențial, o firmă trebuie să aibă un **avantaj competitiv sustenabil**. Cu alte cuvinte, o companie trebuie să aibă acel ceva pe care îl poate face mai bine decât rivalii săi și care nu poate fi imitat, deci nu poate fi reprodus de către competitorii săi.

**Avantajul competitiv** poate fi susținut în două modalități. Fie firma este îndeajuns de capabilă să creeze ceva ce nu poate fi imitat niciodată de către concurenții săi, ceea ce se întâmplă rar, fie, așa cum se întâmplă de obicei, aduce îmbunătățiri mai repede decât pot concurenții săi să țină pasul cu aceasta, iar îmbunătățirea și căutarea continuă de beneficii pentru client, face parte din abilitatea multor companii de a-și susține avantajul competitiv.

Dacă avantajul competitiv constituie cheia către o performanță superioară, atunci cum îl putem obține?