

Analiza strategică a concurenței

Conf. univ. dr. Ion POPA

Abstract

The survival and the development of the company in the market economy depends, in a significant way, both on the capacity of reaction to the change and on the nature of the relations with the environment, in general, and with the competitors, in particular. One instrument to deepen the analysis of a company, in which there are many competitor groups, each group having a distinguished place on the market and having a specific image in the buyers' minds, is the one suggested by Michael Porter for "map making" the strategic groups.

Fiecare firmă „luptă” cu alte firme (concurente) care produc și oferă produse ce satisfac nevoi asemănătoare. Concurenții se pot grupa în concurenți **directi** și concurenți **indirecti**. Concurenții directi mai sunt cunoscuți drept „concurenți la nivelul industriei” sau ai mediului concurențial al unei firme.

Piața geografică de referință

Un aspect foarte important al analizei concurenței la nivel de industrie îl reprezintă **stabilirea pieței geografice** de referință. Delimitarea precisă a acesteia este utilă pentru a putea analiza concurenții reali ai firmei, climatul și tendințele pe piața respectivă.

M. Porter a arătat că, în anumite industrii, concurența dintr-o țară este strict dependentă de concurența din alte țări importante. Astfel, pentru unele sectoare, concurența trebuie analizată la **scară mondială**, pentru că o poziție forte într-o singură țară nu poate fi păstrată pe termen lung. Unele tipuri de industrie, cum ar fi cea electronică, sunt numite industrii «globale» sau «mondializate»; piața de referință este lumea întreagă.

Pentru alte sectoare, cum ar fi industria de ambalaje, piața de referință o constituie **țara**, respectiv **regiunea**. Competiția dintr-o țară este independentă de cea care se desfășoară într-o altă țară, iar avantajele competitive sunt puțin transferabile. Astfel, analiza industriei se poate face separat în fiecare țară. Industria ambalajelor, de exemplu, va putea fi studiată pentru fiecare țară în parte. Aceasta nu implică însă dezinteresul față de ceea ce se petrece în celelalte țări (analiza putând fi extinsă și la alte țări importante); dar interferența sistemelor concurențiale fiind slabă, analizele vor putea fi independente.

J.P. Laurencian propune unele *criterii* simple de identificare a piețelor de referință “a priori”. Doi coeficienți sunt utili pentru un prim diagnostic:

$$\text{Coeficientul „I”} = \frac{\text{import}}{\text{consum}}$$

$$\text{Coeficientul „E”} = \frac{\text{export}}{\text{productie}}$$

Alături de aceste rații, pentru identificarea pieței geografice pertinente, este necesară identificarea a doi sau trei concurenți principali din fiecare țară. Dacă se regăsesc, în mod sistematic, aceeași doi sau trei concurenți în mai multe țări, este mai prudent să se analizeze industria la scară mondială, chiar dacă rațiile prezentate sunt mai mici de 10%.

Acesta constituie un mod de a lua în calcul investițiile în străinătate.

Grupurile strategice

Un instrument de adâncire a analizei unei întreprinderi în care există numeroase grupuri de competitori, fiecare grup ocupând un loc distinct pe piață și având o imagine specifică în percepția cumpărătorilor, este cel propus de M. Porter de «cartografiere» a grupurilor strategice.

În evaluarea concurenței pe baza grupurilor strategice este necesară parcurgerea mai multor etape:

- identificarea grupurilor strategice;
- identificarea barierelor de mobilitate;
- reprezentarea grupurilor strategice.

Identificarea grupurilor strategice

Analiza unei industrii în termeni de grupuri strategice pleacă de la ipoteza că, concurența nu este omogenă datorită opțiunilor strategice diferite adoptate de către competitori.

Această eterogenitate implică faptul că o întreprindere nu este în concurență cu toate celelalte firme din industrie și cu aceeași intensitate. Există, mai întâi, **concurenți apropiați** pe care întreprinderea îi întâlnește practic la fiecare «nouă» afacere. Sunt acele întreprinderi care vizează aceleași grupuri de cumpărători, furnizează linii de produse în game comparabile, folosesc aceleași canale de distribuție, oferă aceleași servicii (inclusiv cele de asistență tehnică), urmăresc obținerea aceluiași tip de avantaj competitiv. Există, apoi, **concurenți cu care întreprinderea este confruntată din când în când**. Aceștia urmăresc un avantaj competitiv diferit și nu sunt prezenți decât pe o anumită parte din piață. În fine, găsim **concurenți îndepărtați**. Ei sunt pe alte segmente de piață și pot fi calificați concurenți deoarece, cunoscând industria, este posibil ca într-o zi aceștia să-și schimbe „ținta” și să intre în rivalitate cu întreprinderea.

Așadar, pentru o corectă identificare a grupurilor strategice există mai mulți factori:

➤ **Comportamentul firmelor față de segmentele industriei.**

Industria este eterogenă și poate fi divizată în segmente. Identificarea segmentelor vizate de fiecare firmă reprezintă o dimensiune esențială pentru analiza poziției strategice.

Fiecare firmă dintr-o industrie poate activa pe unul sau mai multe segmente de piață. În funcție de acest criteriu, putem identifica mai multe tipuri de întreprinderi:

- **specializate** – acelea care se angajează într-un singur segment strategic;
- **multispecializate** – vizează câteva segmente;
- **generalizate** – sunt prezente pe aproape toate segmentele.

Pentru constituirea grupurilor strategice, dimensiunea segmentelor vizate este esențială, deoarece arată relațiile de concurență directă, dar nu și suficientă.

➤ **Tipurile de avantaje competitive** căutate de întreprinderi constituie o dimensiune pertinentă în măsura în care există mai multe posibilități de diferențiere sau de obținere a avantajelor de cost.

➤ **Caracteristicile întreprinderii.** Factori ca apartenență la un grup industrial, modalități de finanțare, structură și organizare a întreprinderii, gradul de diversificare, mărimea capitalului pot determina includerea întreprinderii într-un grup strategic sau altul.

➤ **Gradul de angajare internațională a firmei** urmărește gruparea firmelor după poziția lor pe diferite piețe internaționale.

Bariere de mobilitate

Unele firme care fac parte dintr-un grup strategic vor examina costurile și avantajele strategice care ar însoți lărgirea domeniului lor strategic în scopul cuceririi totale sau parțiale a domeniului altui grup,

în timp ce altele vor evalua barierele care stau în calea migrării lor dintr-un grup strategic într-altul mai atrăgător. Aceste dificultăți pe care o firmă le întâmpină dacă dorește să treacă dintr-un grup strategic în altul au fost denumite în literatura de specialitate **bariere de mobilitate**.

Acestea sunt de trei categorii:

- ✓ bariere de ordin **comercial**;
- ✓ bariere referitoare la **caracteristicile ofertei**, a producției;
- ✓ bariere referitoare la **caracteristicile întreprinderii**.

Prima categorie de bariere de mobilitate se referă la dificultățile pe care o firmă le întâmpină pentru atingerea «țintei strategice» vizate, iar celelalte două categorii se referă la tipul de avantaj competitiv căutat.

1. Prima categorie de bariere de mobilitate este de **ordin comercial**.

Printre acestea, putem menționa:

- ◆ mărimea gamei de produse oferite;
- ◆ natura tehnologiilor încorporate în produs;
- ◆ prezența pe diferite segmente identificate;
- ◆ canalele de distribuție folosite și importanța lor relativă;
- ◆ politica de marcă: importanța sa, rolul său în diferențiere;
- ◆ acoperirea geografică;
- ◆ sistemele de vânzare: condiții de plată.

2. A doua categorie se referă la **caracteristicile ofertei, a producției** în sens larg. Dintre acestea pot fi enumerate:

- ❖ exploatarea efectelor de scară și de formare în activitățile întreprinderilor, în particular, producția, marketingul și administrarea.;
- ❖ procedeul sau procedeele de fabricare utilizate;
- ❖ capacitățile în materie de C&D (buget, resurse umane, performanțe trecute), folosind termenul de C&D în sensul larg al dezvoltării tehnologice. Această dezvoltare nu se realizează

numai în laboratoare, centre sau echipe de cercetare, ci provine și din «teren»;

- ❖ sistemele de marketing, de distribuție, de logistică, de serviciu post-vânzare, care în mod natural variază de la o întreprindere la alta;
- ❖ politica de aprovizionare (surse de aprovizionare, tipuri de relații cu furnizorul) și logistica externă.

3. Ultima categorie de bariere la intrare privește **caracteristicile întreprinderii**. Iată câteva dintre ele:

- finanțarea întreprinderilor: mărimea datoriilor, sursele datoriilor (bănci, piața financiară) și acces eventual la modalitățile de finanțare favorabile (subvenții);
- structura și organizarea întreprinderilor;
- competențele de management (metode de recrutare, de evaluare și de remunerare a performanțelor);
- sistemele de control aplicate la gestiune, la producție și la marketing;
- apartenența la o rețea de relații, formale sau informale, cu întreprinderi, financiar independente, având activități complementare;
- relațiile întreținute cu grupuri de presiune (sindicate, consumatori) sau cu puteri publice care pot să aducă o situație privilegiată întreprinderii.

Reprezentarea grupurilor strategice

Pozițiile pe piață ale grupurilor strategice sunt figurate într-o **hartă a grupurilor strategice**, în fapt o diagrama pe ale cărei coordonate sunt reprezentate variabile strategice, de exemplu gradul de specializare și gradul de integrare; grupurile strategice sunt reprezentate prin cercuri, diametrele

acestora fiind proporționale cu ponderea vânzărilor firmelor componente ale fiecărui grup în volumul total al vânzărilor de pe piață (figura 1).

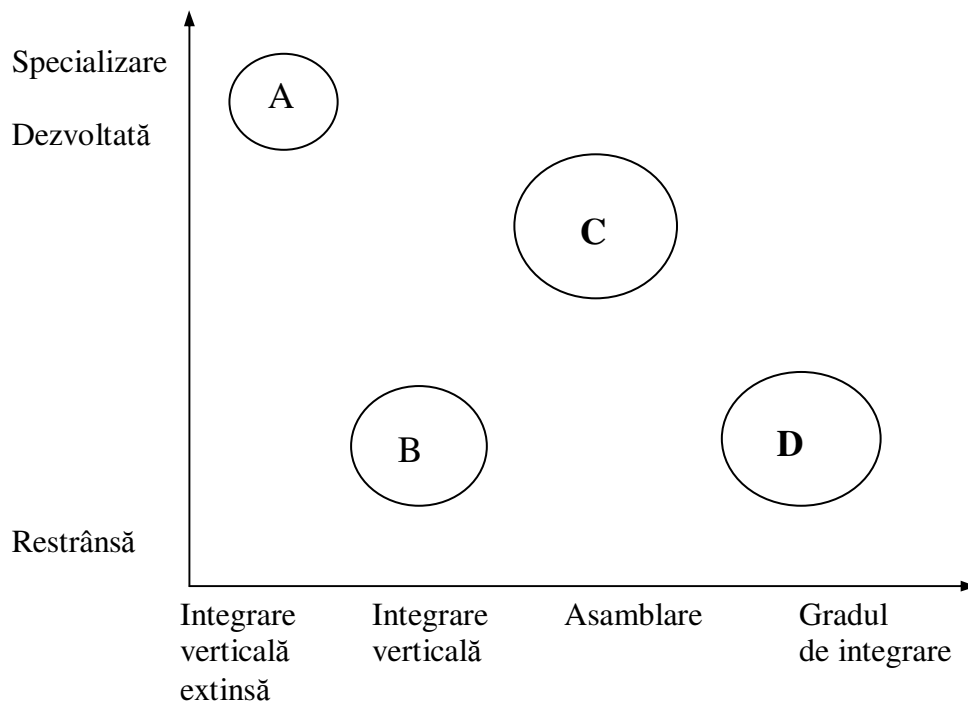


Figura 1

Caracteristicile celor patru grupuri strategice reprezentate în figura de mai sus, prin prisma celor două variabile strategice (grad de specializare și grad de integrare) sunt următoarele:

Grupa A: gamă completă, integrare verticală extinsă, costuri de producție reduse, servicii puține, calitate medie.

Grupa B: gamă restrânsă, integrare extinsă, prețuri reduse, servicii puține.

Grupa C: gamă medie, preț mediu, calitate mediocră.

Grupa D: gamă redusă, asamblare, preț ridicat, calitate superioară, tehnologie complexă.

Cu toate că fiecare grup urmează propria strategie, dinamica concurențială a sectorului este puternic influențată de:

- **Numărul grupurilor strategice și mărimea lor.** Cu cât există mai multe grupuri strategice într-o industrie și talia lor este echivalentă, cu atât rivalitatea între grupuri va fi mai mare.
- **Gradul de diferențiere a produselor fiecărui grup.** Dacă produsele diferitelor grupuri sunt diferențiate și dacă ele nu prezintă o formă de «unicitate» pentru clienți, concurența va fi atenuată.
- **Distanța strategică dintre grupuri.** Cu cât aceasta este mai redusă, cu atât competiția va fi mai accentuată (ceea ce arată că strategiile sunt, în realitate, puțin diferențiate).

Bibliografie

- 1 Cârstea G., Deac V., Popa I., Podgoreanu S. *Analiza strategică a mediului concurențial*, București, Editura Economică, 2001
- 2 Popa I. *Management strategic*, București, Editura Economică, 2004
- 3 Popa I. *Ghid de realizare a strategiei*, București, Editura ASE, 2005
- 4 Popa I. *Management general*, București, Editura ASE, 2006
- 5 Russu C. *Management strategic*, București, Editura All Beck, 2000