

STRATEGIILE CONCURENȚIALE – OPȚIUNI PENTRU MODELAREA LANȚULUI DE VALORI ALE ÎNTREPRINDERII

Vitalie CAZACU, doctor în economie, conferențiar universitar, IRIM
Aurelia CAZACU, master în economie, UTM

Competitive strategy represents option for a certain chain of activities, which is different of that of competitors, or a different method of execution of the same chain of activities, which is similar with that of competitors, and integration of constitutive activities in order to attain a unique and sustainable position within the sector.

Strategia concurențială reprezintă optarea pentru un anumit lanț de activități diferit de cel al competitorilor sau pentru o metodă diferită de execuție a aceluiași lanț de activități asemănător cu cel al concurenților și integrarea activităților constitutive pentru atingerea unei poziționări unice și sustenabile în cadrul sectorului. Procesul de poziționare reprezintă modul propriu-zis de alegere a activităților din cadrul lanțului de activități și a modului de execuție a acestora.

Obiectivul acestui proces îl reprezintă creșterea competitivității întreprinderii. Competitivitatea companiei constă în atingerea unei poziții unice și sustenabile în cadrul sectorului de activitate. Această poziție rezidă în asigurarea unui lanț de activități unic pentru livrarea de produse și servicii diferențiabile sau a unor modalități unice de execuție pentru componentele lanțului de activități ale companiilor concurente în livrarea produselor și servicii diferențiabile sau nediferențiabile. Pentru punerea în aplicare a unei strategii economice se stabilesc anumite politici economice. Prin politică economică se înțelege acea componentă a strategiei prin care se precizează acțiunile care trebuie întreprinse pentru punerea în aplicare a strategiei pe orizonturi de timp mai mici și limitele în cadrul cărora trebuie realizate obiectivele. Elaborarea unei strategii economice reprezintă un proces complex și dinamic ce necesită numeroase analize cu caracter cantitativ și calitativ, o foarte bună cunoaștere a factorilor cu caracter intern și extern ce pot influența activitatea întreprinderii. Ea presupune studierea evoluției viitoare a cerințelor pe diferitele piețe și o bună documentare privind prognoza evoluțiilor tehnologiilor, a produselor, a vieții economice, politice și sociale. Elaborarea unei strategii economice se face prin parcurgerea a 4 etape la care se adăuga activitatea finală de evaluare și control a strategiei:

Prima etapă - analiza situației curente necesită o identificare a misiunii întreprinderii, iar în raport cu aceasta o identificare a strategiei trecute și prezente. 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, prin care se stabilesc obiectivele pe termen lung ale întreprinderii. În acest scop se analizează factorii din mediul înconjurător și situația internă care să ofere informațiile necesare și să se asigure pe aceasta bază stabilirea obiectivelor pe termen lung.

A treia etapă - elaborarea unui set de alternative strategice pentru viitor și alegerea strategiei de urmat. Consta în elaborarea unui set de alternative strategice posibile, compararea lor cu obiectivele prioritare fixate și adoptarea pe această bază a strategiei economice de aplicat.

A patra etapă - punerea în practică a strategiei economice adoptate necesită stabilirea strategiilor funcționale ce urmează a fi adoptate și precizarea măsurilor prin care să se acționeze asupra factorilor de natură organizatorică pentru a se crea condițiile cele mai bune și punerea în funcțiune a strategiei adoptate.

Un rol important în aplicarea cu succes a strategiei economice adoptate îl are activitatea de evaluare și de control a strategiei. Evaluarea strategiei trebuie să se facă pe baza unor criterii obiective prin care să se stabilească compatibilitatea, consonanța, avantajul aplicării, fezabilitatea. Controlul aplicării strategiei economice trebuie să se efectueze cu regularitate și are rolul de a evidenția: lipsurile existente în aplicarea ei și adoptarea de măsuri pentru redresarea situației.

La nivelul unităților economice desfășurarea organizată a acțiunilor prevăzute și aplicarea cu succes a strategiei economice adoptate necesită o anumită activitate de planificare. Planificarea reprezintă o funcție de bază a managementului ce trebuie efectuată la un nivel științific corespunzător, folosind metode și tehnici de lucru adecvate. A planifica înseamnă a concretiza în documente scrise cu caracter imperativ prevederile strategiei și politicii adoptate pentru o anumită perioadă sub forma de indicatori cantitativi și calitativi, termenele la care acestea trebuie realizate, resursele ce trebuie alocate pentru îndeplinirea lor, sarcinile concrete care revin executanților la nivel de conducere și compartimente funcționale, măsurile ce trebuie aplicate pentru crearea condițiilor necesare și modul de urmărire și control al felului cum sunt îndeplinite prevederile pe toate nivelele ierarhice. Planificarea economică se concretizează într-un ansamblu de planuri care devin instrumente esențiale în activitatea de conducere și organizare. Prin plan se înțelege documentul elaborat sub o anumită formă scrisă pe baza unei metodologii bine precizate, prin care se concretizează prevederile strategiei economice, luată în ansamblul ei sau pe diferite componente și se precizează sarcinile care revin compartimentelor de producție și funcționale pe anumite perioade de timp.

Evaluarea strategiei trebuie să se definească pe baza unor criterii de apreciere care să stabilească:

Compatibilitatea analiza acesteia trebuie să stabilească dacă strategia adoptată corespunde scopurilor definite de către firmă și că nu duce la conflicte între compartimentele structurii organizatorice și că poate da un impuls corespunzător cooperării, coordonării și amplificării productivității.

Consonanța presupune existența unui acord între conținutul strategiei și tendințele majore care se manifestă în mediul înconjurător și care pot adopta tendințele economice ale ramurilor în care firma își desfășoară activitatea.

Avantajul aplicării strategiei trebuie să demonstreze că aplicarea strategiei adoptate oferă avantaje firmei în raport cu firmele concurente și favorizează ocuparea unei poziții mai bune pe piețele pe care acționează.

Fezabilitatea strategiei economice adoptate presupune că firma poate să aplice cu succes strategia adoptată și că ea stimulează și motivează personalul pentru

realizarea obiectivelor strategice propus, de asemenea, ea trebuie să ateste că firma dispune de resurse de muncă, resurse materiale, resurse financiare, că dispune de competența managerială care asigură succesul strategiei.

Managerii companiilor trebuie să facă compromisuri referitoare la părțile componente ale lanțurilor de activități și la modalitățile de execuție a acestora. Fie că este vorba de imaginea globală a firmei, fie că este vorba de strategiile propriu-zise (configurațiile produselor, echipamentele folosite, sistemele de management și altele) sau coordonarea și controlul activităților firmei, managerii din diversele companii vor lua decizii diferite în contexturi relativ similare.

Unele decizii vor fi favorabile, altele mai puțin favorabile. O serie de realități interne ale companiilor lucrează împotriva alegerii lanțului optim de activități sau a celor mai pertinente modalități de execuție.

Modul de gândire a managerilor cu privire la concurență și la modalitățile de soluționare a problemelor complexe influențează competitivitatea companiilor.

După Porter o strategie generică concurențială poate fi reprezentată pe două mari dimensiuni: piața țintă, bazele avantajului concurențial.

Avantajul concurențial se poate obține prin:

- **Cost mic** - poate fi realizat prin experiența sau printr-o activitate intensă de cercetare și dezvoltare sau prin sinergiile produsului.

Atenție, costul mic nu înseamnă că trăsăturile produsului pot fi mai slabe ca ale concurenței!

- **Diferențierea produsului** se poate realiza în sens restrâns, când sunt vizate numai caracteristicile fizice ale produsului sau în sens larg când în diferențierea produsului sunt implicate și alte elemente ale mixului de marketing: prețul, promovarea, distribuția.

Diferențierea produsului permite companiei să poziționeze o marcă într-un segment de piață pe harta perceptuală a consumatorilor.

Poziționarea produsului și diferențierea acestuia, joacă un rol esențial în sensibilizarea cererii pe piață.

Abilitatea de a menține un avantaj concurențial prin diferențiere, depinde de o multitudine de factori:

- stabilitatea în preferințe a consumatorului; în unele segmente, de exemplu, cerințele și preferințele consumatorilor dacă se schimbă, dar foarte încet;

- tehnologii de ultimă oră ce permit rapid adaptarea produsului la cerințele consumatorului și la modificările lor în timp;

- existența barierelor de intrare, create ori înălțate de lider sau barierele mobile ce împiedică alte mărci de a se re poziționa.

Abilitatea de a susține un avantaj concurențial depinde de deciziile luate în timp și depinde de posibilitatea de a face un plan pentru protejarea avantajelor lor concurențiale.

Alegerea bazei avantajului concurențial depinde de un număr de factori:

- Caracteristicile companiei – încadrarea în sistemul concurențial;

- posibilitatea unei companii de a oferi o diferențiere mai mare sau mai mică a produselor sau serviciilor;

- posibilitatea unei companii de a dispune sau nu de avantaj concurențial pe piață;
- elasticitatea cererii în funcție de preț;
- costurile pentru realizarea și menținerea unui avantaj concurențial.

Întrebările fundamentale necesare pentru ghidarea strategiei de concurențiale au fost enunțate de Weitz:

1. *Care sunt concurenții companiei /mărcii ?*
2. *Cât de intensă este competiția pe o piață ?*
3. *Cum afectează concurența evoluția și structura pieței ?*
4. *Cum realizează și mențin companiile un avantaj concurențial?*

În mod clar, răspunsurile la întrebarea numărul 4, conțin toate aspectele unei strategii concurențiale.

Regulile, principiile și generalizările care preocupă proiectarea unei strategii concurențiale au ca obiective aceste avantaje concurențiale susținute pe termen lung.

Într-o economie de piață, o întreprindere își desfășoară activitatea în condițiile unei puternice competiții atât pe piața internă, cât și pe cea externă. Pentru a-și realiza obiectivele propuse ea trebuie să-și desfășoare activitatea pe baza unei strategii economice proprii, bine fundamentate sub raport tehnic și economic. Ținând seama de situația de criză actuală, o strategie economică are rolul de a defini prin obiective cât mai precise, direcțiile de desfășurare a activității firmei, astfel încât aceasta să realizeze o creștere a competitivității întreprinderii.

Bibliografie

1. Antonescu V., Constantinescu D. - Managementul calității totale, OID-ICM, București, 1993.
2. Baron T., Roman, I. - Calitate și fiabilitate, Editura Tehnică, București, 1988.
3. Bășanu Gh., Pricop M. - Managementul aprovizionării și desfacerii, Editura Economică, 2001.
4. Băgu C., Deac V. - Strategia firmei, Editura Eficient, 2002.
5. Bernard F. - Manualul calității. Instrument strategic al abordării calității. Editura Tehnică, 1998.

Prezentat la 02.12.2008