

## COMPETITIVE RISK – INNOVATIONAL TRIGGER IN DIGITAL ERA

### RISUL CONCURENȚIAL – TRIGGERUL INOVAȚIONAL ÎN ERA DIGITALĂ

**GALERU Cristina, studentă, Specialitate: MKL**

Academia de Studii Economice din Moldova,

Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, [www.ase.md](http://www.ase.md)

e-mail autor: [cristinagaleru@gmail.com](mailto:cristinagaleru@gmail.com)

**Abstract:** *The competitive risk is valid for every company, from the giant ones, to the smallest ones, barely known. In the digital age, everything changes very quickly, working methods are renewed or adapted, marketing strategies, market approach and, in order to meet the ever-changing requirements of customers and competitors, every company must take certain risks, to predict certain results and develop continuously. The article is a theoretical approach, which highlights the competitive risks in the digital age that some companies have faced and faced bankruptcy or, in fact, made them better, stronger, more innovative and competitive. The article provides an overview of the nowadays competitive risks caused by technology and techniques and tools used by large and successful companies that have remained at the top despite fierce competition. Some recommendations are also mentioned in order to be able to face the competitive risks.*

**Key words:** *digital environment, competitive risk, company, strategy.*

#### JEL CLASSIFICATION: D01

#### INTRODUCERE

**Importanța.** Riscul concurențial poate fi găsit aproape în orice domeniu: alimentație, drept, agricultură. Cine este cel mai bun, cine oferă cele mai bune prețuri și oferte, servicii personalizate, produse de calitate, acela câștigă și își crește cifra de afaceri.

De la companiile gigant: Google, Microsoft, Apple, Samsung, Walmart, până la cele mai mici, din Republica Moldova: JLK, La Mămuca, Tucano Coffee– toate se confruntă cu concurenți și riscul de a se găsi într-o poziție inferioară altor afaceri din acel domeniu.

În prezent, această competiție este și mai dură datorită dezvoltării accelerate a tehnologiei. Astfel, dacă până la început anilor 2000 aceasta nu reprezenta un risc atât de mare, acum, în urma unui boom tehnologic, dacă companiile nu sunt atente la schimbările care au loc zilnic, multe dintre ele pot trece din ofensivă în defensivă, din poziția de lider concurențial – la o poziție mult inferioară.

#### Obiective:

- Analiza corelării dintre riscul concurențial al întreprinderii și era digitală;
- Cercetarea companiilor la nivel global care s-au confruntat cu riscul concurențial și au eșuat;
- Cercetarea companiilor la nivel global care au rămas în top asumându-și riscuri;
- Analiza motivelor riscurilor concurențiale;
- Analiza sistemului de management al riscului concurențial în era digitală;

Articolul evidențiază transformările și riscurile cu care se confruntă companiile în era digitală. De asemenea, sunt evidențiate câteva companii care au refuzat să accepte dezvoltarea digitală și au eșuat lamentabil, dar și câteva companii care au riscat, în pofida concurenței, sau a dimensiunii mici și acum sunt lideri în domeniu, cu o cifră de afaceri impunătoare. Pentru această cercetare am utilizat metoda calitativă: observația și analiza, iar ca metodă cantitativă: statistica.

#### CONȚINUT DE BAZĂ

**Riscul concurențial – Definiție, motive** Riscul concurențial este riscul asociat cu faptul că există adesea companii concurente pe piață, care urmăresc să obțină cea mai înaltă poziție, cel mai înalt flux de consumatori, beneficii maxime pentru ele însele, printr-o cifră de afaceri impunătoare și o pondere absolută înaltă. [1]

Motivul apariției riscului concurențial sunt variate. Companiile sunt afectate de: nivelul de dezvoltare tehnologică și tehnică a concurenților lor; schimbarea preferințelor și așteptărilor consumatorilor; probleme ale furnizorilor și situații neprevăzute; bariere de ieșire a producției în exterior; neînțelegerile manageriale etc.

### Viitorul riscului în era digitală

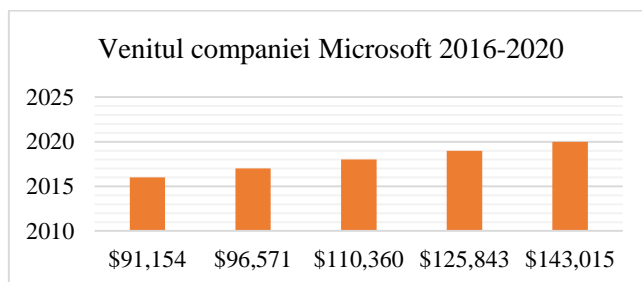
Tehnologiile digitale pun bazele unei noi ere și conduc schimbări transformatoare în fiecare industrie, atunci când companiile adoptă aceste tehnologii pentru a redefini modul în care produc, livrează și captează valoarea.

Adoptarea rapidă a tehnologiilor emergente crește mult eficiența, adăugând în același timp dinamică provocări de securitate cibernetică pentru organizații. [2] Pe măsură ce algoritmi devin mai puternici, mai răspândiți și mai sofisticăți, metodele pentru monitorizarea și depanarea acestora rămân în urma adoptării. Organizațiile ar trebui să ia în considerare căutarea transparenței și responsabilității în modul în care deciziile sunt luate prin algoritmi: să ia în considerare etica, corectitudinea și siguranța în modul în care sunt utilizați algoritmi, să adopte noi abordări pentru gestionarea eficientă a riscurilor noi introduse de algoritmi AI complecși. Atacurile cibernetice s-au deplasat dincolo de furtul de identitate și spargerea conturilor online. Acestea ne amenință lumea fizică cu coduri - casele noastre, orașele noastre, infrastructura și chiar dispozitivele medicale din corpul nostru. O serie de tehnologii digitale precum AI, botnet-urile automate, Internetul obiectelor (IoT) și cloud computing facilitează atât atacurile, cât și apărarea împotriva lor la o scară, viteză și nivel de rafinament nemaivăzut până acum. [3] În sondajul de risc digital IIF [4] / McKinsey din 2017, constatăm că 70% dintre bănci au un risc digital proeminent pe radar, iar 10% îl au pe lista cu prioritate ridicată. Unii creditori proeminenți nebancari și operatori și-au îmbunătățit ofertele pentru clienți, și-au automatizat în mare măsură procesele și și-au făcut modelele de risc mai precise. Drept urmare, pot reduce prețurile băncilor tradiționale. (cercetările au arătat că raportul cost / venit al atacurilor digitale este de 33%, comparativ cu 55% la băncile existente). [4]

### Succes sau eșec?

**Microsoft** are o poveste lungă și întortocheată, plină de greșeli, mai ales când vine vorba de telefoane mobile. Dar, în 2001, gigantul tehnologic, a prezentat prima sa consolă Xbox. Atunci când părea că Playstation nu are rivali, compania și-a dublat bugetul de marketing pentru această invenție. Acum, Xbox, pe lângă jocuri, este, de asemenea, un dispozitiv foarte important pentru televiziunea OTT - serviciu de streaming media oferit.

Din diagramă, observăm că anual veniturilor companiei Microsoft cresc. Din 2016 în 2020, veniturile au crescut cu 156,89%. Această creștere este determinată de dezvoltarea tehnologiei, utilizarea numeroaselor software-uri și monitorizarea riscurilor concurențiale.



**Diagrama 1. Venitul companiei Microsoft 2016-2020**

*Sursa:* <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar20/index.html>

Cofondatorii Larry Page și Sergey Brin au creat compania **Google** în timp ce erau doctoranzi la TK – Centrul de Științe Sociale Computerizate, și aproape că au renunțat la toate pentru că a durat mult prea mult timp crearea ei. Page aproape a vândut compania în 1997 pentru doar 1,5 milioane de dolari. Mai târziu, în 2006, când nimeni nu a înțeles potențialul unui mic serviciu video numit YouTube, compania de tehnologie a cumpărat-o. Restul este istorie.

Elon Musk a luat tot capitalul pe care îl avea din vânzarea PayPal și a investit în proiectul ce îl pasiona – **SpaceX**. La un moment dat a rămas fără un bănuț câștigat în trecut, nefiind capabil să genereze salarii pentru companie. Luni mai târziu, el a încheiat un acord de mai multe miliarde de dolari. Musk știe să facă salturi mari.

În ultimele două decenii, multe mărci renumite au căzut victime ale riscurilor concurențiale ieșite de sub control. În urma documentării, am descoperit câteva lucruri destul de interesante. Foștii titani ai industriei: Kodak, Xerox, Nokia, Blockbuster, Yahoo, MySpace, Polaroid, Motorola, General Motors, PAN AM, etc, au fost cu toții doborâți atunci când s-au confruntat cu concurenți agresivi nefiind în stare să își apere cota de piață sau nedorind să iasă din zona de confort, să fie deschiși inovațiilor. [7]

Steve Sasson, inginerul **Kodak**, a inventat de fapt prima cameră digitală în 1975. „Dar a fost o fotografie fără film, așa că reacția conducerii a fost, este drăguț - dar nu spune nimănui despre asta”, spune Sasson. Liderii Kodak nu au reușit să vadă fotografia digitală ca pe o tehnologie perturbatoare. **Nokia**, o companie fondată în Finlanda a fost prima care a creat o rețea celulară în lume. La sfârșitul anilor 1990 și începutul anilor 2000, Nokia a fost liderul global în telefoanele mobile. Odată cu sosirea internetului, alte companii de telefonie mobilă au început să înțeleagă modul în care datele, nu vocea, erau viitorul comunicării. Nokia nu a înțeles conceptul de software și a continuat să se concentreze asupra hardware-ului, deoarece conducerea se temea să înstrăineze utilizatorii actuali dacă s-ar schimba prea mult. În 2007, Steve Jobs a lansat iPhone-ul, un telefon fără tastatură, care a fost revoluționar la acea vreme. În 2008, Nokia a luat în cele din urmă decizia de a concura cu Android, dar era prea târziu.

În 2005, **Yahoo** a fost unul dintre principalii jucători de pe piața publicității online. Dar, deoarece Yahoo a subevaluat importanța căutării, compania a decis să se concentreze mai mult pe a deveni un gigant media. Decizia de a se concentra mai mult pe mass-media a însemnat că au neglijat tendințele consumatorilor și nevoia de a îmbunătăți experiența utilizatorului. În 2002 aveau oportunitatea să cumpere Google, dar CEO-ul Yahoo a refuzat să încheie acordul. Și în 2006, Yahoo își permitea să cumpere Facebook, dar când Yahoo și-a redus oferta, Mark Zuckerberg a renunțat. Dacă compania și-ar fi asumat câteva riscuri suplimentare, poate că am fi folosit cu toții Yahoo în loc de Google.

Compania **Blockbuster** a activat între anii 1985 – 2010. Gigantul serviciilor de închiriere acasă a filmelor și jocurilor video a fost fondat în anul 1985. La vârf în 2004, Blockbuster avea 83 300 de angajați în întreaga lume și 9 049 de magazine, însă incapabil să treacă către un model digital, firma a falimentat în 2010. [13] În 2000, Netflix a început să se manifeste pe piață și propune companiei Blockbuster o ofertă de a-și vinde compania la prețul de 50 milioane de dolari americani. Directorul companiei nu a fost interesat de ofertă, deoarece a subestimat nișa și că ar putea pierde în acel moment mulți bani. În 2020 Netflix avea 203,67 milioane de abonați în întreaga lume și un venit de 25 miliarde de dolari americani.

### **Mediul de afaceri în Republica Moldova din perspectiva riscului concurențial**

În articolul publicat de CONSULTEX, [5] autorul abordează subiectul dat în felul următor: ” *Dacă numărul antreprenorilor instruiți și cu vocație este neînsemnat, nu are de unde apărea inovația în afaceri și nu este posibilă dezvoltarea unor avantaje concurențiale durabile într-o economie globalizată. În Republica Moldova puțini antreprenori ”se complică” cu selectarea și analiza unei nișe la conceperea unui business. Majoritatea lansează afaceri în domeniile, unde au observat că ”se face bani”, costurile de intrare sunt neînsemnate și modelul de business nu este complicat. Astfel, unele piețe devin ”supra-aglomerate” de firme mici și nediferențiate, care creează un mediu concurențial acerb, unde factorul-cheie în lupta concurențială este prețul. În țările occidentale companiile apelează la consultanți externi pentru elaborarea strategiei. În Republica Moldova, chiar și puținele companii, care încearcă să elaboreze o strategie, o fac cu resurse (umane) proprii, deseori neavând competențele necesare pentru astfel de activități.* ”

Companii mari din Republica Moldova care au fost lideri pe piață și în URSS astăzi au devenit ruine. Unul din motive ar fi și riscul concurențial din exterior sau din interiorul țării. Astfel de întreprinderi sunt: ”Alfa” și ”Sigma”, care deja nu mai activează, totuși sunt și companii care datează din 1893 –

Castelul MIMI și din 1904 – Carmez, care, indiferent de trecerea anilor și apariția noilor concurenți pe piață, au continuat să prospere. [8]

## CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

Marci extraordinare se poticnesc atunci când nu reușesc să răspundă la amenințările competitive. Motorola, Kodak, Blackberry, Nokia, Best Buy, Blockbuster și Zocor, de exemplu, au încercat să facă față concurenților însă nu au fost deschiși inovațiilor și au avut de pierdut.

Unul dintre motivele pentru care directorii de afaceri nu reușesc să se apere eficient este că pur și simplu subestimează riscul. Când o dezvoltare competitivă pare a fi o mică amenințare, este greu de justificat un efort defensiv major. De aceea, directorii și managerii de producție trebuie să realizeze contant evaluări interne și cercetări pe piață pentru a analiza concurenții și consumatorii, a înțelege care sunt tendințele și a elabora planuri de acțiune specifice. [9] Consider că un factor foarte important pentru ca o companie să nu falimenteze este să fie flexibilă și deschisă spre inovație. Organizațiile trebuie să revadă continuu măsurile lor de securitate cibernetică pentru a se apăra împotriva atacului.

## REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. [https://ceopedia.org/index.php/Competitive\\_risk](https://ceopedia.org/index.php/Competitive_risk)
2. GANTZ S. D., PHILPOTT D. R., *FISMA and the Risk Management Framework: The New Practice of Federal Cyber Security*, 2013, p. 72-73.
3. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/the-future-of-risk-management-in-the-digital-era#>
4. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works>
5. <https://www.statista.com/statistics/266206/googles-annual-global-revenue/>
6. <https://www.cnn.com/2021/02/19/spacex-valuation-driven-by-elon-musks-starship-and-starlink-projects.html>
7. <https://www.collectivecampus.io/blog/10-companies-that-were-too-slow-to-respond-to-change>
8. <https://madein.md/news/diverse/ce-a-ramas-din-fabricile-din-chisinau-dupa-disparitia-urss>
9. LEDNEV M., "Assessment and management of competitive risks and risks of competitive positioning in current conditions", *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, nr. 1 (49), pp. 54–65

---

**Conducător științific: GUȘUVATI Aliona, lector univ.**

Academia de Studii Economice din Moldova,  
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, [www.ase.md](http://www.ase.md)  
e-mail: [gusuvati.aliona.vladimir@ase.md](mailto:gusuvati.aliona.vladimir@ase.md)