

INOVAREA PRIN DIFERENȚIERE - AVANTAJ COMPETITIV AL ÎNTREPRINDERILOR

Drd., Cristina PANFIL

*Institutul Național de Cercetări Economice,
Republica Moldova, Chișinău, Ion Creangă 45,
Telefon: +373 22 501 100, www.ince.md*

Abstract

Innovation is the focus of theoreticians and practitioners, being considered the engine of economic growth and the determining factor of competitiveness. As the practice shows, the most competitive firms innovate their products and services in such a pace than is appreciated with an annual coefficient of innovation above 0,2, innovations being a vital source for obtaining and strengthening the competitive advantage. Rapidly changing market requirements require entrepreneurs to promote a continuous innovation process, at a faster pace; giving innovation through differentiation a priority role. In this article the authors refer to activities of innovation through differentiation that can do enterprises in order to achieve performance indicators in comparison with competitors.

Key words: *innovation, competitive advantage, innovation through differentiation, innovative performance*

JEL CLASSIFICATION: O30, O32; L19, L25.

Dezvoltarea social-economică are la bază **inovarea umană**. În încercarea de a înțelege natura inovării umane pornim de la ideea că omului îi sunt imanente diverse nevoi umane. Fără satisfacerea diversității nevoilor este imposibilă existența, dezvoltarea ființei umane și a societății în întregime. Nevoile - cauza și forța motrică ale acțiunilor omului, specificându-se în dorințe (necesități) solvabile corespunzător nivelurilor de dezvoltare ale individului și societății, determină obiectul tranzacției, caracteristicile pieței, fabricarea bunurilor economice care satisfac necesitățile crescânde. În măsura în care viața (entropia) provoacă schimbarea atât individuală, cât și de mediu, schimbarea, la rândul ei, invocă **creativitatea umană** pentru a se adapta la schimbare prin inovații într-un mediu tot mai turbulent. **Creativitatea** este o trăsătură complexă immanentă ființei umane manifestată în procesele de gândire și de soluționare a problemelor, care, interacționând cu sistemul motivational și alte procese psihice, conduc la apariția unor idei noi privind soluționarea oricărei probleme legate de satisfacerea necesităților individuale și/sau colective.

În opinia specialistului în domeniu Peter Drucker inovarea este instrumentul specific al unui manager întreprinzător, mijlocul prin care el exploatează schimbarea ca o ocazie pentru diferite afaceri sau diferite servicii. Inovarea are caracter universal, confirmându-se aplicabilitatea acesteia în toate domeniile pentru a satisface diversitatea nevoilor umane. De asemenea, inovarea se manifestă printr-un proces continuu care are caracter global. În această ordine de idei, prezintă interes definiția dată inovării de OECD: „**Inovarea** reprezintă **procesul global de creativitate tehnologică și comercială, transferul unei noi idei sau al unui nou concept pana la stadiul final al unui nou produs, proces sau activitate de service acceptată de piață**”¹³. Procesul inovării include o multitudine de activități de inovare, inclusiv „acțiunile cu caracter științific, tehnologic, organizațional, financiar și comercial care participă toate la materializarea inovațiilor și implementarea acestora”¹⁴. Prin urmare, activitățile de inovare se pot referi nemijlocit la inovațiile specifice soluționării unei probleme concrete, dar pot avea și caracter complementar acestora, fiind necesare în proiectarea unor sisteme tehnice inovative moderne utilizabile în diferite faze ale procesului inovațional, precum și în mai multe domenii. Toate acestea demonstrează complexitatea și caracterul sistemic al inovării. Inovarea acționează sistemic, cuprinzând toate activitățile unei

¹³ ***www.oecd.org

¹⁴ OSLO Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3rd ed. OECD/European Communities, 2005

întreprinderi. Pornind de la cercetare-dezvoltare până la funcționarea de personal, toate funcțiile întreprinderii se află sub incidența inovării. Amploarea procesului inovațional și modul de desfășurare diferă în funcție de natura activității, existența oportunităților de inovare, capacitatea inovațională a fiecărei întreprinderi în parte și obiectivele acesteia. Practica arată că întreprinzătorii pot avea multiple obiective ale inovării: creșterea cotei de piață, cucerirea de noi piețe, ameliorarea calității produselor, lărgirea gamei de produse, înlocuirea produselor și serviciilor învechite, reducerea impactului asupra mediului etc. Însă scopul principal pe care îl urmăresc firmele prin procesul de inovare este atingerea unor indicatori superiori celor medii de pe piață. Implementarea inovațiilor conduce la obținerea produselor cu caracteristici de calitate îmbunătățite, servicii de calitate superioară, procese tehnologice noi, mai eficiente și ecologice, modele și metode manageriale performante etc. Toate acestea asigură competitivitatea în raport cu concurenții și contribuie la obținerea unor indicatori superiori.

În condițiile competiției, specifice economiei de piață, firmele trebuie să fie receptivă la semnalele mediului extern și abile în dependență de schimbările și exigențele pieței, principalele mijloace pentru atingerea performanțelor fiind satisfacerea cât mai completă a nevoilor pieței. Globalizarea, complexitatea, riscul sporit, noile comportamente de consum impun firmele să manifeste reactivitate crescută, să caute noi posibilități de soluționare a problemelor cu care se confruntă și de obținere a unor avantaje competitive durabile. În opinia lui Michael Porter, criteriul competitivității, la nivelul unei țări, depinde de capacitatea industriilor de a realiza inovații care pot determina avantaje competitive pe piețele internaționale¹⁵.

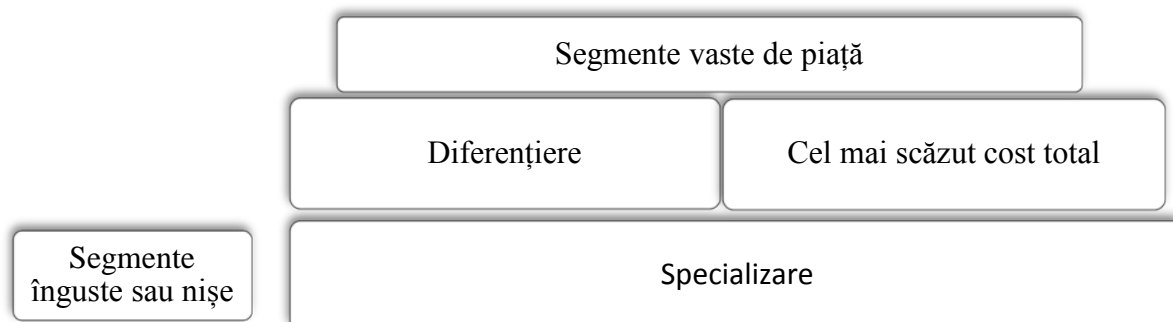


Figura 1. Strategii generice de asigurare ale avantajelor competitive în viziunea lui M. Porter [3, p. 25]

Avantajele competitive apar atunci, când o întreprindere dobândește sau dezvoltă un atribut sau o combinație de atribute care îi permit să depășească concurenții săi. Aceste atribute pot include poziție superioară pe piață, accesul la resurse naturale, tehnologie unică sau energie ieftină, accesul la resurse umane cu calificare superioară etc. De asemenea, autorul susține că există trei strategii generice de asigurare a avantajelor competitive: strategia celor mai mici costuri totale, strategia de diferențiere și strategia de specializare pe segmente înguste sau nișe (figura 1). Deoarece procesul inovațional are caracter universal și global, putem menționa că acțiunile inovaționale pot viza simultan factorii de reducere a costurilor, precum și factorii de diferențiere/diversificare a calității, fiind dificil în unele situații de identificat care factori au condus la realizarea obiectivelor – factori legați de costuri sau de calitate (figura 2). Mai mult ca atât, efectul sinergetic se asigură prin aplicarea conjugată a strategiei de diferențiere în combinație cu o strategie de costuri scăzute, fără afectarea performanțelor financiare (spre exemplu, firma Toyota, este cunoscută prin costul relativ scăzut al produselor sale).

¹⁵ Porter, Michael. Avantajul concurențial. Manual de supravețuire și creștere a firmelor în condițiile economiei de piață. București, Editura Teora, 2001. ISBN 0-684-84146-0

Factorii de reducere a costurilor	Factorii de diferențiere a calității
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitatea de producție/ deservire • Utilizarea capacității de producție/ deservire • Efectul de scară • Efectul experienței • Identificarea surselor de reducere a costurilor • Cooperarea cu partenerii din rețelele de aprovizionare și desfacere • Relațiile de parteneriat cu alte firme • Gradul de integrare • Reducerea costurilor de timp • Factorii instituționali • Eficienta reziduurilor 	Factori legați de calitate
	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensiunile calității produsului • Dimensiunile gamei de produse • Dimensiunile gamei de servicii • Deservirea pre- și postcumpărare • Punctualitatea și operativitatea livrărilor
	Simbolurile calității înalte:
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Imaginea firmei ✓ Reputația relațiilor cu partenerii ✓ Volumul comunicațiilor de marketing ✓ Percepția aspectului produsului ✓ Percepția raportului preț/calitate

Figura 2. Factorii determinanți ai avantajelor competitive generice (sintetizați de autor din sursele bibliografice 3,4,5)

Practica demonstrează că firmele care reușesc să atingă performanțe în aplicarea inovațiilor sunt în topul celor mai prospere, iar firmele care nu investesc în activitatea de cercetare – dezvoltare și nu reușesc să facă inovații, să-și perfecționeze activitatea sau să realizeze produse și servicii de calitate și înalt percepute de consumatori sunt depășite de concurenți. În economia globală calitatea produselor și serviciilor continuă să „configureze” dinamica competitivității, fiind o condiție importantă, dar nu și suficientă pentru o strategie implementată cu succes. Singură, calitatea nu garantează competitivitatea strategică și profituri peste media, însă calitatea a devenit caracteristica dominantă pe piața de bunuri și servicii¹⁶. Prin urmare, factorii de diferențiere a calității trebuie să fie permanent în vizorul managementului strategic, precum și managementului calității totale.

Strategia de diferențiere constă în implantarea pe piață a unei oferte unice în raport cu concurenții și înalt percepute și considerate de către consumatori. În momentul în care firma efectuează segmentarea - țintirea pieței, concomitent trebuie să identifice și caracteristicile care determină diferențierea cerințelor pentru o poziționare mai bună pe piață în raport cu concurenții. În opinia lui Ph. Kotler diferențierea este definită ca „procesul de adăugare a unui ansamblu de diferențe semnificative și percepute ca având valoare, care să deosebească oferta firmei de ofertele concurenților săi”¹⁷. Autorul afirmă că o firmă poate să-și diferențieze oferta pe piață în funcție de cinci dimensiuni:

- diferențierea caracteristicilor produsului – managerii au obligația de a selecta noi atribute caracteristice ale produsului (formă, ecologitate, confort, gust, design etc.) pentru a îmbunătăți oferta, ținând seama de cerințele pieței și raportul dintre valoarea oferită clientului și costurile suportate de firmă;
- diferențierea serviciilor – presupune adăugarea unor servicii noi și îmbunătățirea lor pentru a spori valoarea pentru client. Elementele de diferențiere pot fi: ușurința comenzii, livrarea și prestarea comenzii, instruirea și consultanța clientului etc;
- diferențierea imaginii mărcii – se referă la simbolurile, culorile, sloganurile și atributele speciale, evenimentele speciale și acțiunile de formare și consolidare imaginii firmei și produselor/serviciilor acesteia;

¹⁶ Puwak, Hildegard. Firma și integrarea pe piața unică europeană-Mediul competițional și managementul strategic. –București: Editura Niculescu, 2004, pag. 159. ISBN 973-568-869-4

¹⁷ Kotler, Ph. Managementul marketingului. București: Editura Teora, 2006, pag. 404. ISBN1-59496-025-9

- diferențierea canalelor de distribuție – se referă la modalitățile inovative de selectare și constituire a canalelor de distribuție;
- diferențierea personalului – constă în perfecționarea continuă a caracteristicilor personalului în vederea formării competențelor și abilităților profesionale necesare soluționării diferitor probleme ale clienților, inclusiv: credibilitate, responsabilitate, capacitate comunicațională, seriozitate, etc.¹⁸.

Practica demonstrează că firmele cu mai multe posibilități de diferențiere au șanse mai mari pentru a obține beneficii. Cu cât acești factori sânt mai numeroși, cu atât pot să prospere mai mulți concurenți. Fiecare din concurenți poate identifica propriile posibilități de diferențiere, dar acestea vor avea obligatoriu tangență cu dimensiunile calității produselor și serviciilor oferite pieței.

Tabelul 1. Dimensiunile calității produselor și serviciilor care pot fi supuse inovării prin diferențiere

Dimensiunile calității produselor	Dimensiunile calității serviciilor
Valoarea intrinsecă a produsului	Esența serviciului oferit
Performanța caracteristicilor organoleptice, tehnice, ergonomice, de exploatare etc.	Competență
Durabilitate	Amabilitate
Conformanța calității	Sociabilitate
Fiabilitatea și mentenanța produsului	Consultanță și curtoazie
Caracteristici ale ambalajului produsului	Accesibilitate serviciilor oferite
Comunicațiile privind produsul	Coerență și integritate în oferirea serviciilor
Caracteristici necesare pentru organizarea comerțului cu amănuntul (masa, forma, dimensiuni)	Punctualitate și acuratețe
Mod de prezentare	Promptitudine
Reparabilitatea	Responsabilitate
Marca și asocieri legate de aceasta	Implementare TIC în procesul de deservire
Aspectul exterior al produsului	Rapiditatea și complexitatea deservirii
Percepția calității produsului și raportului calitate/preț	Percepția calității serviciului și raportului calitate/preț

Sursa : Adaptare după sursele 4 și 5

Dimensiunile calității produselor și serviciilor care pot fi inovate prin diferențiere în scopul creșterii mărimii avantajului concurențial sintetizate din literatura de specialitate sunt prezentate în tabelul 1. Din acest tabel observăm că demersul strategic de diferențiere se poate realiza pe baza mai multor elemente ce țin de produs sau servicii, care pot servi drept repere pentru inovare:

1. elemente tangibile ale ofertei – caracteristici și atribute operaționale ale produsului: funcții, design, mărime, utilitate, aspect estetic etc.;
2. elemente intangibile ale ofertei – servicii, imaginea mărcii, universul de referință, originalitatea, prestigiul, stilul de viață al clientului reflectat în marcă etc.;
3. caracteristici ale personalului care intră în contact direct cu clientul;
4. adaptarea la modalitatea sau contextul consumului: locul de consum, timpul și momentul consumului;
5. adaptarea la nevoile particulare, specifice ale clienților (specializarea pe nișe);
6. repoziționare, etc.

Considerăm că la etapa actuală pentru a face față concurenței firmele trebuie să găsească idei inovative în orice aspect al activității prin care să provoace entuziasm și uimire clientului. În

¹⁸ Kotler, Ph. Managementul marketingului. București: Editura Teora, 2006, pag. 405-416. ISBN1-59496-025-9

acest context autorii Abernathy și Clark (1985) consideră că „Inovația implică aplicarea deliberată a informațiilor, imaginației și inițiativei pentru obținerea unei **valori diferite** sau mai mari din resurse și cuprinde toate procesele prin care ideile noi sunt generate și convertite în produse utile”¹⁹. Acești autori au evaluat inovația din perspectiva **avantajelor** pe care le aduce unei organizații în raport cu concurenții săi, rezultând patru tipuri de inovații:

1. **inovații de fond** – presupun o recombinație a unor componente ale unui produs sau proces pentru a soluționa probleme noi aparute;
2. **inovații de "nișă comercială"** - presupun crearea de noi nișe de piață prin segmentarea pieței în profunzime;
3. **inovații curente** - presupun schimbări incrementale continue cu efecte cumulative asupra costurilor și performanței calitative a produsului/serviciilor;
4. **inovații "revoluționare"** – presupun schimbări radicale, absolut noi în industriile existente sau crearea de industrii noi.

Inovația produsă de întreprinderi poate fi realizată în mai multe moduri. Astfel, "inovatiile de progres" sunt oferite cercetării-dezvoltării formale pentru a fi promovate și implementate. Dar inovațiile pot fi dezvoltate și prin modificările, schimbarea și combinarea experienței profesionale și prin multe alte moduri. Inovatiile, mai ales cele esențiale revoluționare, tind să rezulte din cercetare - dezvoltare, în timp ce alte inovații incrementale pot să reiasă din practică, deși există multe excepții.

Piețele pe care există numeroși factori de diferențiere în privința calității produselor, serviciilor sau imaginii etc. sunt mai atractive. Totodată putem aprecia că procesele de inovare au un mare grad de incertitudine privind rezultatele finale din diverse motive. În prezent mediul de afaceri și piețele se caracterizează prin turbulență, devin din ce în ce mai puțin transparente și mai nesigure, iar lansarea unui nou produs este riscantă. În cazul produsului/serviciului nou, criteriul calitativ la mulți clienți nu este criteriul principal în alegere, iar gradul de risc al inovării crește cu atât mai mult cu cât informațiile disponibile despre un posibil succes sunt mai puține. Prin urmare, întreprinderea care implementează un proces de inovare își asumă în același timp o serie de riscuri. Rezultatul inovării se poate transforma fie într-un fals progres, mai exact o epuizare tehnologică sau complexitate și perfecționare inutilă, fie într-un progres scăpat de sub control, care poate avea consecințe negative asupra dezvoltării societății (de exemplu efectele negative ale roboticii). Acesta din urmă este cunoscut sub denumirea de Dilema Collingridge, care pleacă de la constatarea că în fazele inițiale ale procesului de inovare consecințele noilor tehnologii nu pot fi întotdeauna anticipate, iar în timp apar abateri sau devieri în utilizarea acestora. Managerii organizațiilor nu sunt întotdeauna dispuși să-și asume riscurile schimbării, să se autoperfecționeze continuu și să obțină competențe noi. Noile tehnologii pot avea un impact dificil de prevăzut și această situație poate genera probleme grave, greu de gestionat. De aceea este important ca managerii să situeze preocupările legate de inovare ca un vector de valoare în centrul strategiilor de dezvoltare și schimbare.

Competitorii care acționează pe piețe trebuie să identifice factorii cheie care asigură avantajele competitive în cadrul acestora. Totodată ei trebuie să-și cunoască și sursele proprii de obținere a avantajelor competitive, posibilitățile și modalitățile de implementare a inovațiilor. Drept surse de inovare Peter Drucker (1985)²⁰ evidențiază: evenimentul neașteptat (surprinderea); neconcordanțe între așteptări și rezultate; necesitatea îmbunătățirii unor procese; tendințele de creștere a cererii și expansiune a industriei, schimbările demografice și socio-culturale, schimbările în percepțiile clienților, descoperirile noi. Fiecare întreprindere trebuie să analizeze sursele proprii de inovare atât în interiorul, cât și exteriorul acesteia.

În raporturile cu piața, inovația poate fi împinsă de furnizor, bazându-se pe posibilitățile noilor tehnologii sau condusă prin cerere, bazându-se pe nevoile sociale și cererea cumpărătorilor.

¹⁹ Abernathy, William J. and Clark, Kim B. (1985): Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction, Research Policy, 14, 3

⁸ Drucker P., Inovația și sistemul antreprenoria; practică și principii. București, Ed. Enciclopedică, 1993

Odată realizată inovația trebuie să fie implementată. În general, inovatorii rareori își vând produsele. De cele mai multe ori ei implementează inovația în activitatea proprie sau fac schimb cu alte inovații. În prezent ei pot alege, de asemenea, să dezvăluie inovația prin metoda sursei deschise, care constă în propagarea în rețea a acesteia cu tot mai multe complementări. În astfel de inovații de rețea, creativitatea utilizatorilor sau a comunităților de utilizatori, dezvoltă continuu tehnologiile și utilitatea lor.

CONCLUZII

Inovarea reprezintă un concept multidimensional, care are la bază inovarea umană grație creativității umane manifestate în procesul dinamic de soluționare a problemelor legate de satisfacerea necesităților. Realizarea procesului inovațional la nivel de societate reprezintă motorul creșterii economice. Procesul inovațional are caracter universal (diverse fiind nevoile umane) și global (multidirecțional și complex fiind procesul). Pentru a obține avantaje competitive consistente managementul întreprinderilor trebuie sistematic să identifice oportunitățile de inovare și să promoveze un proces inovațional continuu al factorilor determinanți a avantajelor competitive bazate pe costuri și/sau diferențiere, un rol important revenindu-le factorilor care determină calitatea produselor și serviciilor. Managerii întreprinderilor trebuie sistematic să identifice și să valorifice oportunitățile de inovare pentru a asigura performanța întreprinderii prin implementarea inovațiilor.

BIBLIOGRAFIE

1. ***www.oecd.org
2. OSLO Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3rd ed. OECD/European Communities, 2005
3. Porter, Michael. Avantajul concurențial. Manual de supraviețuire și creștere a firmelor în condițiile economiei de piață. București: Editura Teora, 2001.
4. Puwak, Hildegard. Firma și integrarea pe piața unică europeană-Mediul competițional și managementul strategic. –București: Editura Niculescu, 2004, pag. 159. ISBN 973-568-869-4
5. Kotler, Ph. Managementul marketingului. București: Editura Teora, 2006, pag. 404. ISBN1-59496-025-9
6. Kotler, Ph. Managementul marketingului. București: Editura Teora, 2006, pag. 405-416. ISBN1-59496-025-9
7. Abernathy, William J. and Clark, Kim B. (1985): Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction, Research Policy, 14,3
8. Drucker P., Inovația și sistemul antreprenorial: practică și principii. București, Ed. Enciclopedică, 1993.