

AVANTAJUL CONCURENȚIAL – FACTOR DETERMINANT AL COMPETITIVITĂȚII FIRMEI

*Conf. univ. Marina Coban, ASEM,
email: marinac@ase.md*

*Conf. univ. Valentina Capățină, ASEM,
email: vcapatina@yahoo.com*

The article analyzes the factors that determine the firms' competitiveness advantages: economic, political, technological, international factors and social behavior factors. There are highlighted the indicators necessary for the setting up of the assessment competitive system at the branch and firm levels: the production dynamics, the level of using the production capacities, the investments' volume etc. There are systematized as the indicators of firm's competitiveness.

Cuvinte-cheie: concurență, avantaj concurențial, strategia firmei, mediul de afaceri, competitivitatea firmei.

Această lucrare are drept obiectiv analiza factorilor ce determină avantajele concurențiale și a indicatorilor competitivității firmei. Avantajul concurențial, reprezentând o prioritate considerabilă în comparație cu concurenții, stă la baza competitivității întreprinderii. Pentru a atinge avantajele concurențiale, întreprinderile sunt în căutarea strategiilor, tehnologiilor și produselor noi, metodelor performante de gestiune etc. Avantajele concurențiale sunt determinate de mai mulți factori, cum ar fi [3]:

- ✓ factorii economici;
- ✓ factorii politici;
- ✓ factorii concurenței;
- ✓ factorii tehnologici;
- ✓ factorii internaționali;
- ✓ factorii comportamentului social și motivării muncii.

Factorii economici

Situația economică influențează considerabil scopurile firmei. Unii indicatori economici trebuie să fie diagnosticați permanent și anume: ritmul inflației sau deflației, nivelul angajării, stabilitatea valutei naționale, rata de impozitare etc. Acești indicatori pot crea atât pericole, cât și posibilități pentru firme. O situație, pentru o firmă, poate prezenta pericol, pentru alta – o posibilitate. Spre exemplu, în timpul declinului, firmele producătoare de piese pentru automobile ar putea majora vânzările, din motiv că consumatorii vor prefera să repare automobilele, dar nu să cumpere altele noi.

Factorii politici

Politica statului influențează considerabil activitatea firmelor. Managerii trebuie să cunoască și să fie la curent cu deciziile guvernului și cu modificările actelor normative, alocările guvernului pentru proiectele pe termen lung, acordurile ce țin de tarife și comerț cu alte state. Din motivul că guvernul participă activ la problemele de afaceri, firmele trebuie să cunoască viața politică.

Factorii concurenței

Mediul de afaceri dinamic reprezintă un domeniu de permanentă grijă pentru firme. În analiza mediului de afaceri, se includ mai mulți factori care pot conduce la succese sau eșecuri în activitatea firmei. La acești factori, se referă condițiile demografice, ciclurile de viață ale bunurilor, serviciilor, facilitatea penetrării pe piață, repartizarea veniturilor populației, nivelul concurenței în ramură etc. Analiza factorilor concurenței oferă posibilitatea managerilor firmei de a elabora strategii competitive și de a consolida poziția firmei în raport cu concurenții[1].

Factorii tehnologici

Modificările survenite în mediul tehnologic pot plasa firma într-o situație concurențială dezavantajoasă. Managerii întreprinderii trebuie să determine factorii din mediul tehnologic care pot conduce la așa-numitul *future shock*, care, la rândul său, distruge firma. *Future shock* este un termen introdus de Alvin Toffler semnificând un șoc al viitorului, un stres distructiv și o dezorientare, ce apare din cauza unor schimbări mari într-o perioadă foarte scurtă de timp.

Factorii internaționali

Multe firme activează pe piața internațională. Managerii trebuie să controleze permanent și să estimeze schimbările în acest mediu internațional. Pericolele pot apărea în urma facilitării accesului la materii prime, modificării cursului valutar, deciziilor politice în țările pe piețele cărora activează firmele etc.

Nicio firmă nu poate să ignore reacțiile efective și posibile ale concurenților. Analizând concurentul, managerii, după părerea lui M.Porter, trebuie să cunoască ce face concurentul și ce ar putea face [2].

În analiza concurenților, există patru elemente de diagnosticare:

- analiza scopurilor viitoare ale concurenților;
- evaluarea strategiei curente a concurenților;
- generalizarea presupunerilor referitoare la concurenți;
- studierea punctelor forte și slabe ale concurenților.

Pentru a studia detaliat aceste elemente, M. Porter a propus următoarele întrebări[2]:

- Este satisfăcut concurentul de situația lui curentă?
- Ce modificări ale strategiei va face concurentul?
- În ce constă vulnerabilitatea concurentului?
- Ce poate provoca reacții din partea concurentului?

Factorii comportamentului social și motivării muncii

Acești factori includ anticipările, atitudinea și obiceiurile societății. Anume factorii sociali influențează considerabil activitatea firmelor și responsabilitatea socială ale acestora. Pentru a reacționa eficient la modificarea factorilor sociali, firma trebuie să se adapteze la un mediu extern nou.

Deci atingerea avantajului concurențial este influențată de mai mulți factori. Trebuie însă menționat că semnificația unor factori se modifică la etapa actuală. Putem scoate în evidență următoarele particularități:

- informația și tehnologiile de comunicare se transformă în factori importanți de dezvoltare;
- se realizează trecerea la tehnologii cu resurse reduse;
- se modifică raportul între bogățiile materiale și nemateriale, crește volumul serviciilor;
- crește rolul calității produselor, raporturile cost-calitate și preț-calitate devin fundamentale în dezvoltarea întreprinderii.

Din motivul că mediul actual este foarte dinamic, firmele sunt nevoite să-și perfecționeze produsele, să lanseze produse noi, să realizeze modificări organizaționale, să se adapteze la noile cerințe ale mediului și pieței. Modificările organizaționale pot fi realizate după unul din scenariu [5]:

- modificări consecutive cu întreruperea procesului de producție;
- modificări consecutive fără întreruperea procesului de producție;
- modificări în paralel;
- modificări în paralel și pe etape;
- modificări în paralel și consecutive.

Modificări consecutive cu întreruperea procesului de producție. În acest interval de timp, firma se reorganizează pentru producerea unui produs sau model nou – cantitatea produsă în această perioadă este zero.

Modificări consecutive fără întreruperea procesului de producție. Firma se reorganizează și, fără a întrerupe procesul, trece la producerea noului produs sau model.

Modificări în paralel. Acestea au loc concomitent în timp, adică pe măsura micșorării cantității produse, firma își reorganizează producerea pentru produsul sau modelul nou.

Modificări în paralel și pe etape. În procesul de reorganizare a producerii de la un model la altul, firma produce un model intermediar. În același timp, se începe producerea modelului nou.

Modificări în paralel și consecutive. Micșorarea cantității de producere a modelului anterior coincide cu majorarea cantității de produse noi.

În așa mod, timpul devine un factor critic al succesului firmei pe piață, mai ales în unele ramuri, unde schimbarea modelelor are loc foarte intens. De măsura în care întreprinderea se va reorganiza pentru producerea modelului nou, va depinde succesul firmei în viitor. În unele ramuri, cum ar fi producerea aparatelor electronice, schimbarea modelelor poate fi făcută timp de o lună, în industria automobilelor timp de jumătate de an. Este evident că, pe parcursul acestui interval de timp, sunt necesare următoarele:

- generarea unei idei, care vor avea succes pe piață;
- elaborarea modelului nou al produsului;
- implementarea tehnologiei de producere;
- pregătirea procesului de producere;
- producerea modelului nou;
- distribuirea produsului.

Realizarea rapidă a tuturor acestor etape se poate face doar într-un sistem organizațional performant, unde contradicțiile pe orizontală și pe verticală sunt reduse la minimum, unde există motivarea personalului.

Competitivitatea firmei este o caracteristică dinamică. Pentru evaluarea cantitativă a nivelului competitivității firmei, sunt necesare: un indicator integral, o metodologie de calcul al acestuia și un sistem de indicatori unitari.

Pentru elaborarea sistemului de indicatori calitativi și cantitativi ai competitivității la nivel de întreprindere, este necesară analizarea următorilor indicatori [4]:

- dinamica de producere (majorarea, micșorarea, ritmul de modificare);
- nivelul real de utilizare a capacităților de producere;
- stabilitatea procesului de producere;
- nivelul rentabilității producerii;
- volumul efectiv și necesar de investiții pentru menținerea și dezvoltarea potențialului existent;
- gradul de asigurare cu surse financiare proprii;
- nivelul activității inovaționale;
- ponderea cercetării și dezvoltării în întreaga activitate;
- structura potențialului uman (de vârstă, calificare).

În corespundere cu valorile efective ale indicatorilor și cu devierile acestora de la valorile de prag, starea funcționării și dezvoltării producerii poate fi caracterizată ca [6]:

- normală, când indicatorii de competitivitate se află în limitele valorilor de prag;
- de pre-criză, când se depășește valoarea de prag a cel puțin unui indicator;
- de criză, când este depășită valoarea de prag a majorității indicatorilor principali;
- critică, când sunt depășite valorile de prag ale tuturor indicatorilor, atât ale celor de bază, cât și ale celor auxiliari.

Problema alegerii sistemului de indicatori unitari, ce caracterizează competitivitatea întreprinderii a fost soluționată în următorul mod: un număr mare de indicatori fac analiza mai dificilă, iar examinarea unui număr mic nu este rezonabilă din punct de vedere al pierderii informației utile. În baza studiului efectuat, am sistematizat indicatorii competitivității firmei în trei grupe:

- I. Indicatori externi, care depind, în mică măsură, de activitatea întreprinderii;
- II. Indicatori interni, care, practic, sunt determinați integral de managerii întreprinderii;
- III. Indicatorii de interdependență între mediul intern și extern, care depind atât de întreprindere, cât și de mediul extern.

I. Indicatorii externi includ:

Factorii sociali, politici, juridici, care exprimă stabilitatea social economică în lume și în țară; direcțiile politicii externe a diferitelor state și a țării; direcțiile politicii interne a diferitelor state și a țării; legislația, ce reglementează activitatea economică; legislația, ce reglementează activitatea de producere; comerțul exterior.

Modificările în ramură și atractivitatea acesteia denotă volumul pieței; gradul concurenței; perspectivele dezvoltării ramurii; barierele de intrare și ieșire; nivelul activității inovaționale; profitabilitatea ramurii; reorientarea piețelor de distribuție și consum; dinamica cererii pe piață; cererea pentru produse.

Posibilitățile întreprinderii și pericolele posibile relevă potențialul întreprinderii; pericolele posibile; existența produselor analogice la etapa implementării inovației; existența cererii pentru inovația propusă.

II. Indicatorii interni includ: punctele forte ale întreprinderii; punctele slabe ale întreprinderii; ponderea firmei pe piață; ritmul anual de creștere a ponderii pe piață; minimizarea costurilor; starea tehnică a utilajului; disponibilitatea tehnologiilor unice, inaccesibile pentru concurenți; ponderea produselor noi în sortimentul total; ponderea cercetării în volumul total de activitate; ponderea cheltuielilor pentru pregătirea personalului; diversitatea produselor; nivelul rentabilității producerii; noutatea ideii produsului, corespunderea acestuia nivelului mondial; majorarea calității produselor la un raport optimal al calității, prețului și deservirea clienților; pregătirea personalului; mediul motivațional al întreprinderii; stabilitatea financiară; atractivitatea investițională.

III. Indicatorii de interdependență între mediul intern și extern indică: imaginea companiei pe piață; stabilitatea conlucrării cu furnizorii; capacitatea întreprinderii de a căuta manageri și specialiști inovativi; înnoirea continuă a estimărilor pieței și căutarea piețelor noi; publicitatea; viteza de reacționare la

necesitățile în schimbare ale pieței; capacitatea de căutare și implementare a tehnologiilor de producere competitive; capacitatea de adaptare flexibilă în condiții de schimbări rapide pe piață; capacitatea de a asigura finanțarea în volumul necesar și în scurt timp.

Acești indicatori servesc drept date inițiale pentru estimarea competitivității, determinarea avantajelor comparative și strategiei eficiente de dezvoltare a întreprinderii.

Generalizând cele expuse, putem evidenția că competitivitatea este un indicator complex, dinamic și presupune superioritate în raport cu concurenții. Această superioritate poate fi atinsă printr-o multitudine de metode, însă pentru menținerea acesteia, se cere o activitate continuă în mai multe direcții. Determinarea exactă a indicatorilor competitivității, crearea sistemului de control al acestor indicatori permit evaluarea adecvată a situației reale a competitivității firmei și luarea măsurilor necesare. Pentru a fi competitive, întreprinderile încearcă să adapteze structurile organizatorice, strategiile de dezvoltare, metodele de gestiune la condițiile pieței.

Bibliografie:

1. Ciobanu, I., Ciulu, R. *Strategiile competitive ale firmei*. Iași, Polirom, 2005.
 2. Porter M. *Avantajul concurențial: manual de supraviețuire și creștere a firmelor în condițiile economiei de piață*. București: Teora, 2001.
 3. Азоев, Г.Л., Челенков, А.П. *Конкурентные преимущества фирмы*. М., 2000.
 4. Азоев, Г.Л. *Конкуренция: анализ, стратегия и практика*. – М.: Центр экономики и маркетинга. 1996.
 5. Горемыкин, В.А., Богомолов, О.П. *Экономическая стратегия предприятия*. М., 2001.
 6. Фатхудинов, Р.А. *Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент*. – М.: Маркетинг, 2002.
-