

Aplicarea tehnologiei informatiei în implementarea strategiilor concurențiale

Lect.dr. Dana COLIBABA, prep. Giani GRADINARU
Catedra de Analiza Statistica si Evaluare, A.S.E. Bucuresti

Modul de obtinere a avantajului concurențial se bazează pe informația intensiva – informația este fundamentul esențial al strategiei concurențiale. Informația necesară a fi identificată, pentru a putea fi folosită trebuie să fie selectată, colectarea datelor fiind esențială iar pentru aceasta trebuie ignorate datele irelevante. Ideea centrală a strategiei concurențiale este bazată pe înlăturarea concurenților sau pe evitarea acestora. Pentru a avea succes aplicarea strategiei concurențiale, ea trebuie să vizeze întreg lanțul activităților afacerii inclusiv relațiile firmei cu mediul său. Implementarea strategiei se face, de obicei, după realizarea unor analize calitative detaliate ale lanțului activităților afacerii, atât direct cât și indirect, cu scopul de a obține avantaje concurențiale.

Cuvinte cheie: concurență, informație, automatizare, computer.

Indiferent de performanțele economico-financiare atinse la un moment dat de o societate este necesară o analiză a calității și compatibilității portofoliului de afaceri, precum și a fezabilității diverselor opțiuni strategice. Creșterea economică continuă de după cel de-al doilea război mondial a fost brusc oprită de criza prețului petrolului din 1973.

În anii ‘60, în țările capitaliste dezvoltate, planificarea pe termen lung reprezenta deja o noțiune depășită, întrucât mediul economic devenise mult prea complex. Ideea planificării pe termen lung devenise prea rigidă, practicienii simțind nevoia formulării unor filozofii de conducere a afacerilor mult mai flexibile. Acesta a fost momentul în care apar primele modele de planificare strategică, care permit stabilirea orientărilor majore astfel încât societatea să-și poată modifica, îmbunătăți sau fortifica poziția concurențială.

Între anii ‘70 și ‘80, multe afaceri și-au adaptat strategiile pentru a învinge scăderea sau stagnarea cifrei lor de afaceri. Planul cadrului de dezvoltare a afacerilor bazat pe creșteri de minim 10% anual a devenit irelevant pentru cele mai multe dintre afaceri, astfel încât noul centru de atenție era cum să se împartă piața mai mult decât

creșterea dimensiunilor afacerilor. Astfel, atenția începe să se concentreze pe strategiile orientate către concurență. Acestea au ca scop delimitarea mai clară a firmei față de concurenții principali. În elaborarea acestor strategii trebuie ținut cont de două aspecte:

- ◆ acoperirea pieței poate fi, la extremele sale, o acoperire a pieței globale (dacă societatea oferă o gamă sortimentală largă pentru toate grupele de clienți) sau o acoperire a pieței parțiale (firma concentrându-se pe anumite nișe de piață)

- ◆ avantajele concurențiale reușesc să se poziționeze fie ca avantaje de costuri, fie ca avantaje de performanță.

Deosebit de important pentru dezvoltarea strategiilor concurențiale specifice firmei, este că în mediul concurențial să nu se tindă către o poziție de mijloc. Nu este suficient să se dispună doar de câteva avantaje de cost, câteva avantaje de performanță sau adresarea să se facă doar câtorva piețe parțiale.

Pentru a implementa o strategie orientată către concurență și pentru ca aceasta să fie viabilă, sunt necesare analize și informații detaliate despre sectorul de activitate din care firma face parte, despre clienții și furnizorii acesteia. În comparație cu

metoda portofoliilor, metoda strategiei concurențiale nu este nici superficială în analiză, nici simplă în a prognoza etapele de dezvoltare.

Analiza sectorului de activitate trebuie să fie detaliată și poate urmări punctele tari, punctele slabe, amenințările și oportunitățile, căutând să le identifice atât pe cele existente cât și pe cele potențiale. Competiția trebuie văzută ca un amestec între succes și eșec. Scopul strategiei este stabilirea și menținerea unei poziții de profitabilitate iar pentru aceasta este necesară înțelegerea sectorului și a concurenților existenți și potențiali la valoarea la care aceștia ar putea avea profitul maxim. Dar profitabilitatea firmei depinde de rivalitatea între concurenții existenți în sectorul de activitate, care la rândul ei este influențată de: amenințările noilor intrări, amenințările celor care parasesc sectorul, puterea afacerilor furnizorilor, puterea afacerilor cumpărătorilor.

Poziția relativă a firmei în sectorul său de activitate și consecvența sa pentru o profitabilitate de lungă durată este determinată de modul cum aceasta își stabilește avantajele față de concurenți. Analiza competitorilor trebuie să fie foarte detaliată și să vizeze o serie de aspecte cum ar fi: produsele competitorilor; distribuția, marketingul și vânzarile acestora; operațiile, ingineria și cercetarea concurenților; costurile, puterea financiară; organizarea, abilitățile manageriale ale principalilor concurenți precum și relațiile acestora cu instituțiile statului.

Aprecierea detaliilor trebuie să arate capacitatea de creștere a concurenților, adaptarea acestora la schimbări precum și capacitatea de a-și menține poziția actuală (rezervele de cash, coerenta în conducere, tintele financiare pe termen lung, constrângerile pieței).

Analiza concurenților nu trebuie să se oprească doar la cei de care ne-ar putea fi teama acum. Într-un moment sau altul oricare dintre concurenți pot fi periculoși.

De aceea, în analiză trebuie incluși și concurenții potențiali.

Într-o lume în continuă mișcare, cum este realitatea pe care o trăim, analiza concurenților trebuie actualizată în permanență. Așa cum precizează și Porter (1980) trebuie să ai flerul în a decide care este informația crucială care te interesează cel mai mult.

Analiza sectorului în care societatea își desfășoară activitatea, ar putea aduce informații care să stea la baza elaborării strategiilor concurențiale. Strategiile concurențiale specifică rațiunile după care afacerea va realiza avantaje concurențiale (cea mai bună profitabilitate pe termen lung în sectorul în care firma activează).

Modelul Porter, în ceea ce privește calea spre o profitabilitate pe termen lung, are la baza teoriile economice clasice mai curând decât analizele empirice. În acest model, profitabilitatea este văzută ca rezultat al raportului cost-pret. Astfel apar două strategii foarte importante – strategii generice:

- ◆ strategia liderului de cost (cel mai mic cost)
- ◆ strategia diferențierii (să alegi doar calea care-ți poate sustine cel mai mare pret unitar)

Ambele strategii pot fi aplicate fie împreună, fie limitate doar la anumite segmente de piață.

Fiecare strategie depinde de structura sectorului și de capacitatea firmei de a învinge cele cinci forte concurențiale. Din nou, contradicțiile cu asertiunile Grupului de Consultanță de la Boston la care rata de creștere a pieței este singurul determinant al puterii firmei.

Costul liderului și diversificarea identifică direcțiile strategice ale afacerii. Acestea concentrează în ele esența tuturor celorlalte strategii.

Strategia cost leadership:

Strategia liderului de cost se aplică afacerilor care încercă să adopte cel mai mic cost de producție din sector. Dacă produ-

sele concurenților sunt mai mult sau mai puțin diferențiate și sunt vândute la prețul standard al pieței, concurențul cu cel mai mic cost va obține cel mai mare profit. Prin urmare, acest concurenț va fi în poziția cea mai puternică și este foarte important, atunci când produsele sunt nediferențiate și competiția este directă. Acest competitor capătă poziția liderului de piață iar ceilalți competitori sunt obligați să-l urmeze. Vulnerabilitatea celorlalți competitori depinde de gradul în care costurile lor diferă de cel al liderului. În consecință, ei ar putea să-și reducă cota de piață sau în cel mai rău caz să parasească piața.

O astfel de strategie presupune: investiții susținute de capital și acces la capital; abilități ingineresti; supervizarea intensă a muncii; proiectarea produselor astfel încât să ușureze apariția lor; sistem de distribuție cu costuri foarte mici.

Această strategie este adoptată pe scară largă de multe societăți din Marea Britanie și S.U.A., care sunt interesate de obținerea profitului pe termen scurt, uneori cu rezultate dezastruoase. Focalizarea asupra costului minim pe termen scurt, inhibă investițiile. În astfel de condiții, pe termen mediu și termen lung asemenea societăți pierd atât în termeni de profit cât și cota de piață prin faptul că performanțele lor vor scădea, cei mai buni salariați vor părăsi societatea și involuntar începe procesul de dezinvestire. Odată începută această spirală de dezinvestire este foarte greu ca societatea să-și mai revină. De aceea, în practică, strategia liderului de cost se poate dovedi contraproductivă.

Această strategie poate fi extrem de productivă doar ca strategie de a câștiga clienți, dar ea nu trebuie folosită pe termen lung. Societățile japoneze adoptă strategia liderului de cost doar pentru a câștiga cât mai mulți clienți iar acest lucru le ajută la creșterea profitului pe termen lung.

Diferențierea

Diferențierea se poate face pe produs, pe calitate sau pe serviciile oferite clienților.

Ea poate fi de asemenea, combinată cu aspecte ale liderului de cost.

Adoptarea unei astfel de strategii implică: puternice abilități de marketing și de inginerie a produsului; fler creativ; o cercetare de bază cu resurse puternice; o reputație a calității și know-how-ului tehnologic; o lungă tradiție în industrie sau o combinație unică a abilității obținută din combinarea unor afaceri; o puternică cooperare între canalele de distribuție.

Adoptarea unei astfel de strategii presupune o serie de riscuri atunci când: concurenții imită; eforturile pentru diferențiere devin mai puțin importante pentru clienți; este pierdut avantajul costului.

Scopul strategiilor concurențiale este obținerea avantajului concurențial pe termen lung.

Strategia concurențială realizează analiza următorului lanț de activități: aprovizionarea și controlul stocurilor; producția; procesul de primire a comenzilor și distribuția; service-ul post vânzare; managementul general; dezvoltarea tehnologică; administrarea.

Analiza pentru strategia orientată către concurență nu identifică simplu acele activități și costuri care nu au legătură directă cu afacerea și de aceea ele trebuie reduse sau eliminate. Analiza legăturilor care presupun obținerea avantajelor concurențiale este mai mult o analiză de tip calitativ a detaliilor. O potențială aplicare a tehnologiei informației ar putea servi drept exemplu. Scopul acestui exemplu este de a stabili ce impact ar putea avea tehnologia informației pentru fiecare verigă din lanțul de activități ale afacerii, și în particular, cum contribuie fiecare tip de activitate a afacerii la strategiile generice (fie de diferențiere fie de cost leadership).

Aprovizionarea și controlul stocurilor ar putea fi subiectul unui număr de impacturi potențiale. De exemplu armonizarea și compatibilitatea dintre hardware și software fac să le crească fiabilitatea și eficiența prin posibilitatea ca societatea să fie

conectata direct cu principalii furnizori. Aceasta ar putea fi benefica în termenii reducerii contactelor directe cu furnizorii și a rapidității cu care poate fi obținută și transmisă informația. Mai mult, se poate înregistra și o reducere a costurilor atât pentru furnizori cât și pentru propria afacere. Similar, automatizarea depozitarii ar putea produce reduceri substanțiale de costuri și creșterea performanțelor. Aceste performanțe ar putea fi și mai valoroase dacă depozitele sunt unite direct cu liniile de materii prime și materiale.

Aplicabilitatea și valoarea economică a acestor facilități variază de la o situație la alta. În unele cazuri ele ar fi inutile sau prea scump de implementat, în timp ce în alte cazuri ele ar putea reprezenta cheia obținerii unor câștiguri de pret sau deblocarea poziției concurențiale inferioare, și implicit creșterea cotei de piață.

În această accepțiune, fiecare activitate a afacerii trebuie analizată în profunzime. Pentru celelalte activități ale lanțului afacerii, introducerea tehnologiei informației ar putea fi de natură:

Productie: producerea (procurarea) calculatoarelor necesare; sisteme de prelucrare automate; controlul cu ajutorul microprocesoarelor; robotizarea.

Procesul de primire a comenzilor și distribuția: automatizarea procesului de primire a comenzilor; conectarea directă prin calculator cu clienții; armonizarea software-ului cu cel al clienților.

Marketingul și vânzarile: folosirea videotextului pentru transferul instantaneu al informației; noi mijloace de vânzare: tele-text, fax etc.

Service-ul postvânzare: programarea calculatoarelor pentru asigurarea mentenanței; accesul clienților prin calculator la anumite informații privind posibilitatea de a-și repara singuri produsul (serviciul de sfaturi); conectarea produselor/serviciilor oferite clienților la rețeaua de calculatoare a firmei care a oferit produsul/serviciul

Managementul general: sisteme informaționale interne electronice pentru realizarea cu ușurință a conexiunilor inverse; acces facil la baza de date cu informații strategice și indici, etc.

Dezvoltarea tehnologică: design-ul calculatoarelor; piața electronică/dezvoltarea tehnologică

Administrarea: modele financiare și de planificare; înregistrarea computerizată a personalului

Bibliografie:

1. Gordon J. Pearson – “Strategic thinking”, Editura Pentice Hall, 1990
2. Mihaita V. Nicolae - “Metode cantitative în studiul pieței”, Editia II, vol. 1, Editura Economica, Bucuresti, 1996