

Tehnici de analiză a mediului concurențial

Competitive Environment Analyze Technique

Autor: Ștefan Claudiu Căescu

Abstract: Micromediul cunoscut și sub denumirea de „mediul concurențial” include acele forțe sau grupuri care influențează în mod direct operațiunile principale ale unei organizații. O etapă fundamentală în cadrul marketingului strategic o reprezintă analiza și anticiparea modificărilor și elementelor principale din cadrul micromediului. Principalele tehnici de analiză ale mediului concurențial (micromediului) sunt modelul celor cinci forțe ale lui Porter, modelul analizei grupurilor strategice și modelul analizei concurențiale.

Cuvinte cheie: mediu concurențial, micromediu, modelul celor cinci forțe ale lui Porter, analiza grupurilor strategice, analiza concurențială.

Key words: competitive environment, micro-environment, Porter’s five forces model, strategic group analyses, competitive analyses.

Micromediul cunoscut și sub denumirea de „mediul concurențial” include acele forțe sau grupuri care influențează în mod direct operațiunile principale ale unei organizații. Micromediul unei companii mai este cunoscut și sub formularea de „industria în cadrul căreia organizația concurează”. O etapă fundamentală în cadrul marketingului strategic o reprezintă analiza și anticiparea modificărilor și elementelor principale din cadrul micromediului. Astfel de elemente structurale ale unei industrii au fost identificate ca fiind mărimea respectivei industrii, structura competitivă a acesteia, ritmul de creștere, structura costurilor existente, principalele canale existente, trenduri și principalii factori de succes. Pe de altă parte analiza micromediului nu ar

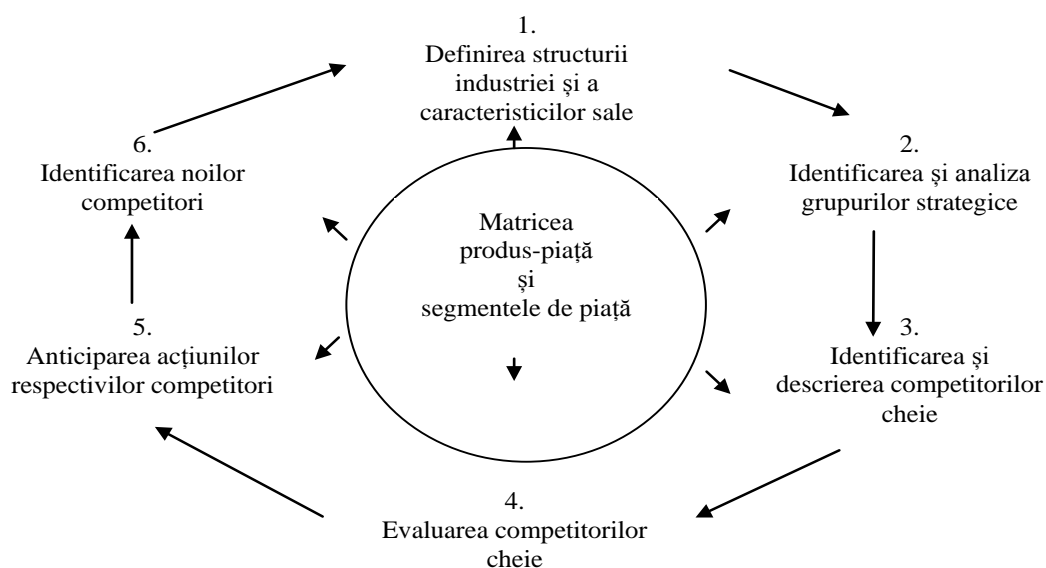
Notă: Aceasta lucrare a fost cofinanțată din Fondul Social European, prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013 Proiect numărul POSDRU/89/1.5/S/59184 "Performanța și excelența în cercetarea postdoctorală în domeniul științelor economice din România")

trebuie să includă doar analiza acestor caracteristici și a tendințelor lor de evoluție, ci și analiza forțelor principale care influențează aceste caracteristici și tendințe. O serie întreagă de astfel de modele analitice au fost dezvoltate pentru analiza micromediului în cadrul căreia operează o organizație. În cadrul unui astfel de model liniar Cravens (figura 1) prezintă cele mai importante aspecte care ar trebui să fie examinate atunci când se realizează o analiză a unei industrii (Cravens, 1994).

Conform lui Kotler (2007) în funcție de modul în care reacționează competitorii pot fi clasificați în patru categorii:

- *competitori pasivi*, sunt cei care nu reacționează rapid la niciun fel de atac;
- *competitori selectivi*, sunt cei care reacționează doar la anumite acțiuni, sau numai la acțiunile anumitor competitori;
- *competitori tigru*, aceștia sunt cei care reacționează agresiv la orice tip de atac;
- *competitor „haotic”*, sunt cei a căror reacție nu poate fi încadrată în nici un fel de model comportamental;

Figura 1. Model de analiză a unei industrii



Principalele tehnici de analiză ale mediului concurențial (micromediului) sunt modelul celor cinci forțe ale lui Porter, modelul analizei grupurilor strategice și modelul analizei concurențiale.

O primă modalitate de a analiza micromediul, care ia în considerare efectele competitive modelând structura domeniului de operare este reprezentată de *modelul celor cinci forțe a lui Porter* (figura 2) (Porter,1985). Conform lui Porter (Porter,1979) nivelul competiției în cadrul unei domeniu de operare depinde de cinci forțe competiționale de bază, puterea combinată a celor cinci determinând în final profitul potențial a fi obținut în cadrul domeniului și abilitatea firmei de a obține niveluri de rentabilitate a investițiilor superioare costului capitalului investit.

Pentru a ilustra legătura dintre cele cinci forțe și dezvoltarea strategiei, Porter a accentuat faptul că scopul oricărei strategii competiționale dezvoltate de o organizație este de a găsi acea poziție în cadrul domeniului de operare care să -i permită să se apere cât mai bine de influența celor cinci forțe și chiar să le poată influența în favoarea sa.

Modelul celor cinci forțe prezintă modul în care competiția se extinde peste nivelul companiilor din cadrul domeniului de operare și include: organizațiile nou intrate, organizațiile substituente, furnizorii și cumpărătorii. Cu cât influența respectivei forțe este mai mare cu atât este mai mare restricția asupra companiei de a ridica prețurile și de a-și mări profitul. Cu alte cuvinte o forță puternică este probabil să fie privită ca o amenințare pentru că cel mai probabil va duce la reducerea profitului organizației, pe când o forță slabă va fi privită ca o oportunitate pentru că ar putea permite companiei să câștige profituri suplimentare.

O a doua tehnică de analiză a mediului concurențial o reprezintă *analiza grupurilor strategice*. Aceasta este esențială pentru a identifica grupul de companii cu care organizația va intra în concurență. Un grup strategic poate fi definit ca un grup de companii care urmăresc și dezvoltă aceleași obiective strategice utilizând resurse similare (Grant, 1991).

Strategia unei firme poate fi identificată prin elementele care o diferențiază de strategiile aplicate de celelalte firme din cadrul domeniului de operare și care în schimb ar trebui să contribuie la performanța sa în cadrul acestuia. Astfel de elemente de diferențiere includ acele variabile care ajută poziționarea și diferențierea organizației în cadrul domeniului de operare. În mod frecvent se utilizează două abordări pentru a determina grupurile strategice:

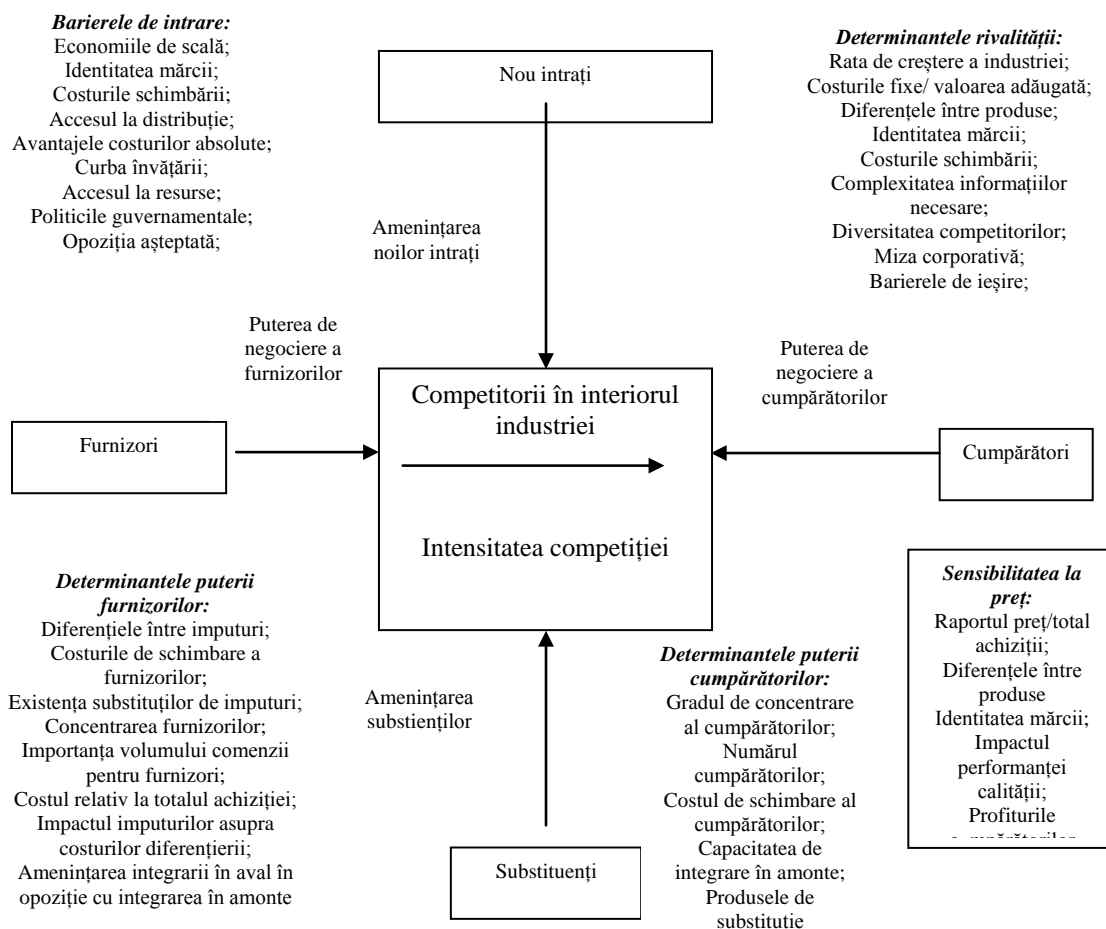


Figura 2. Modelul celor cinci forțe a lui Porter

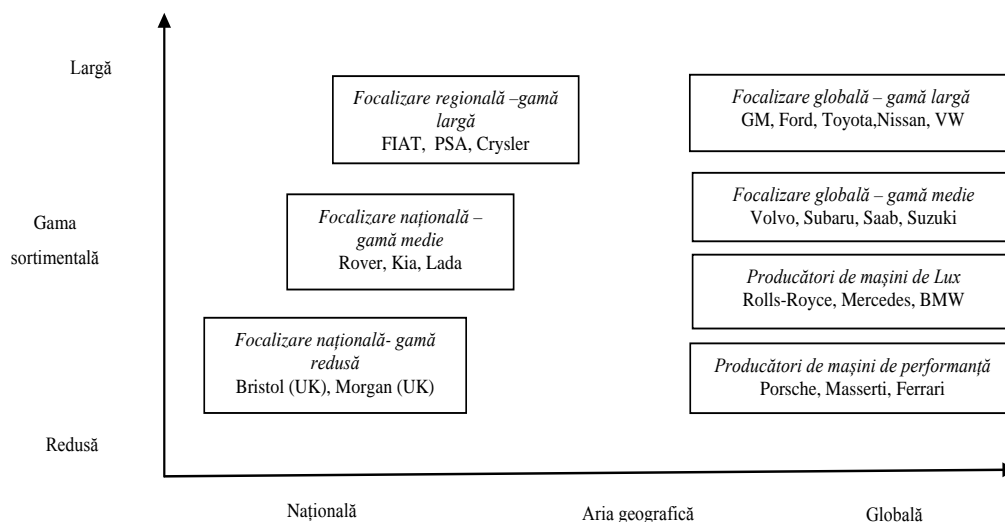


Figura 3. Grupurile strategice pe piața mondială a producătorilor de autoturisme la începutul anilor 90

Prima dintre acestea este reprezentată de o analiză bi-dimensională prin care o firmă selectează două variabile strategice care diferenciază companiile din cadrul domeniului respectiv și le reprezintă grafic. A doua metodă presupune o analiză multidimensională care are la bază includerea mai multor variabile strategice.

Analiza grupurilor strategice reprezintă un instrument analitic dezvoltat pentru a realiza analiza structurală a unui domeniu de operare (figura 3). Trebuie menționat totodată faptul că grupurile strategice nu sunt similare segmentelor de piață deși modalitatea de determinare a lor este oarecum similară. Pe de o parte segmentarea se focalizează pe caracteristicile consumatorilor și a produselor pentru a diviza piața, iar pe de altă parte grupurile strategice pleacă de la caracteristicile organizațiilor pe care le folosește ca bază pentru divizarea pieței. Avantajele identificării grupurilor strategice ar fi următoarele.

Primul dintre acestea este dat de faptul că barierele de intrare sau șirul de pe piață variază în mod semnificativ de la un grup strategic la altul. Pe de altă parte atunci când o companie alege să se plaseze ca parte dintr-un grup strategic practic și alege principalii competitori.

Totuși cu toate aceste beneficii există și o serie de critici la adresa modelului. Ele țin de modul de identificare al dimensiunilor luate în analiză, numărul acestora cât și evoluția dinamică a lor versus abordarea statică a modelului grupurilor strategice.

O a treia tehnică de analiză a mediului competitiv reprezintă *analiza concurențială*. Importanța realizării analizei concurenței are la bază două motive. Pe de o parte este necesară pentru că permite organizația să identifice modificările în strategiile competitorilor și de a ști cum să se adapteze, iar pe de altă parte pentru a cunoaște modul în care concurenții vor reacționa la diferitele alternative strategice adoptate de către organizație. Principalele activități pe care o organizație ar trebui să le desfășoare pentru a putea analiza cu succes concurența ar fi următoarele:

- identificarea concurenților companiei;
- înțelegerea obiectivelor competitorilor;
- identificarea strategiei concurenților;
- evaluarea punctelor forte și a punctelor slabe ale concurenților;
- estimarea reacțiilor concurenților;
- selectarea categoriilor de concurenți de atacat și de evitat;

Metoda cea mai de succes în identificarea concurenței companiei o reprezintă interconectarea dintre perspectiva competiției în cadrul pieței și perspectiva pieței pentru diferiți concurenți prin utilizarea matricii produs piață. În identificarea competitorilor săi o companie nu trebuie să țină cont doar de competiția actuală, ci ar trebui să ia în considerare și concurența potențială. Principalele surse de competitori potențiali sunt firmele cu care organizația ar putea concura prin aplicarea unor strategii de expansiune a pieței, sau de expansiune a produselor, de integrare în aval sau în amonte.

O dată ce competitorii au fost identificați compania trebuie să se concentreze pe obiectivele acestora. „Ce le ghidează pe acestea?”. O companie ar putea pleca de la prezumția că scopul lor este de a-și maximiza profitul. În practică pe de altă parte, maximizarea profitului reprezintă un obiectiv nerealist pe care din variate motive multe companii sunt dispuse să-l sacrifice concentrându-și eforturile pe maximizarea vânzărilor. Obiectivele stabilite în general de companii conțin ținte de cifră de afaceri, creștere a cotei de piață, progres tehnologic, dezvoltarea de noi produse. Bineînțeles că fiecare companie și definește un mix din aceste obiective fiecare având propria importanță, iar obținerea de informații legate de acestea și importanța fiecăruia oferă marketerului posibilitatea să anticipeze modul cum organizația respectivă va răspunde la diferite impulsuri strategice.

Punctul de plecare în identificarea strategiei unui competitor este reprezentat de identificarea punctelor sale de diferențiere din punctul său de vedere. Pentru fiecare organizație punctele de diferențiere care și le definește stau la baza strategiei de piață și de poziționare pe care o adoptă mai departe.

Mai departe a cunoaște punctele forte și punctele slabe ale unui competitor oferă o imagine clară asupra abilității acestuia de a iniția sau de a reacționa la o mișcare strategică, de a răspunde la diferite evenimente care apar în cadrul industriei sau de a urma diferite strategii. O astfel de înțelegere a competitorilor îi va permite organizației să ofere valoare adăugată superioară clienților lor. Ca o primă etapă pentru a afla aceste informații o organizație poate aduna informații apelând la date secundare despre obiectivele, strategiile și performanțele competitorilor din anii anteriori. De asemenea se pot realiza diferite cercetări de marketing în rândul clienților, furnizorilor sau intermediarilor cu scopul de a înțelege cât mai bine punctele forte și punctele slabe ale

competitorilor. Conform lui Aacker (Aacker,1995) punctele forte sau punctele slabe ale unei organizații depind de prezența sau absența anumitor resurse sau abilități. Așadar putem identifica punctele slabe și punctele forte ale unei organizații prin analiza resurselor și abilităților relevante din cadrul industriei.

Pasul următor îl reprezintă anticiparea ~~țel~~ ~~ilor~~ ~~de~~ ~~pe~~ ~~pia~~ business to business. Modul în care un competitor este cel mai probabil să se manifeste pe viitor trebuie analizat din două puncte de vedere: în primul rând modul în care acesta este așteptat să răspundă la diferitele modificări din mediul extern, iar în al doilea rând modul în care va răspunde la diferitele acțiuni ale principalilor competitori.

Pe baza tuturor acestor informații organizația ajunge să cunoască cu exactitate care sunt principalii săi concurenți care sunt principalele lor caracteristici și cel mai important care dintre aceștia sunt de atacat și care de evitat într-o confruntare directă pe piață. Totuși trebuie avut în vedere că pentru a se putea realiza o analiză a concurenței de valoare compania trebuie să fie capabilă să colecteze informații relevante într-un mod cât mai eficient cu putință. Aceste informații ar trebui să fie colectate, organizate, interpretate, diseminate și utilizate într-un mod sistematic. În particular două categorii de informații sunt necesare pentru a se realiza o strategie competițională eficientă: pe de o parte informații despre companie și pe de altă parte informații relevante despre mediul de marketing al companiei și despre competitorii săi. Ultima categorie de informații este în general colectată printr-un sistem informațional de marketing (Orzan,2001) a cărui eficiență depinde de frecvența colectării, interpretării și diseminării informațiilor necesare despre mediul de marketing și competiție.

Bibliografie

Aaker D.A. (1995) Strategic Marketing Management, Ed. a-IV-a, Editura Wiley, New York

- Cravens D. W. (1994)** Strategic Marketing, Editura Richard D. Irwin, New York
- Grant M.R. (1991)** The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, Vol. 33, No.3
- Hutt D. Mși Spech W. T. (2004)** Business Marketing Management – A Strategic View of Industrial and Organizational Markets, Editura Thomson South – Western, New York
- Orzan G. (2001)** Sisteme informatice de marketing, Editura Uranus, București
- Kotler P. (2007)** Principles of Marketing, Ed. a-XI-a, Editura Prentice-Hall, New York
- Porter M. E (1979)** How competitive forces shape strategy, *Harvard Business Review*, Vol 57, pp.137-145
- Porter M.E (1985)** Competitive advantage creating and sustaining superior performance, Editura Simon&Schuster, New York
- Webster F. E. Jr. (1991)** Industrial Marketing Strategy, Ed. a III-a, Editura John Wiley & Sons, New York