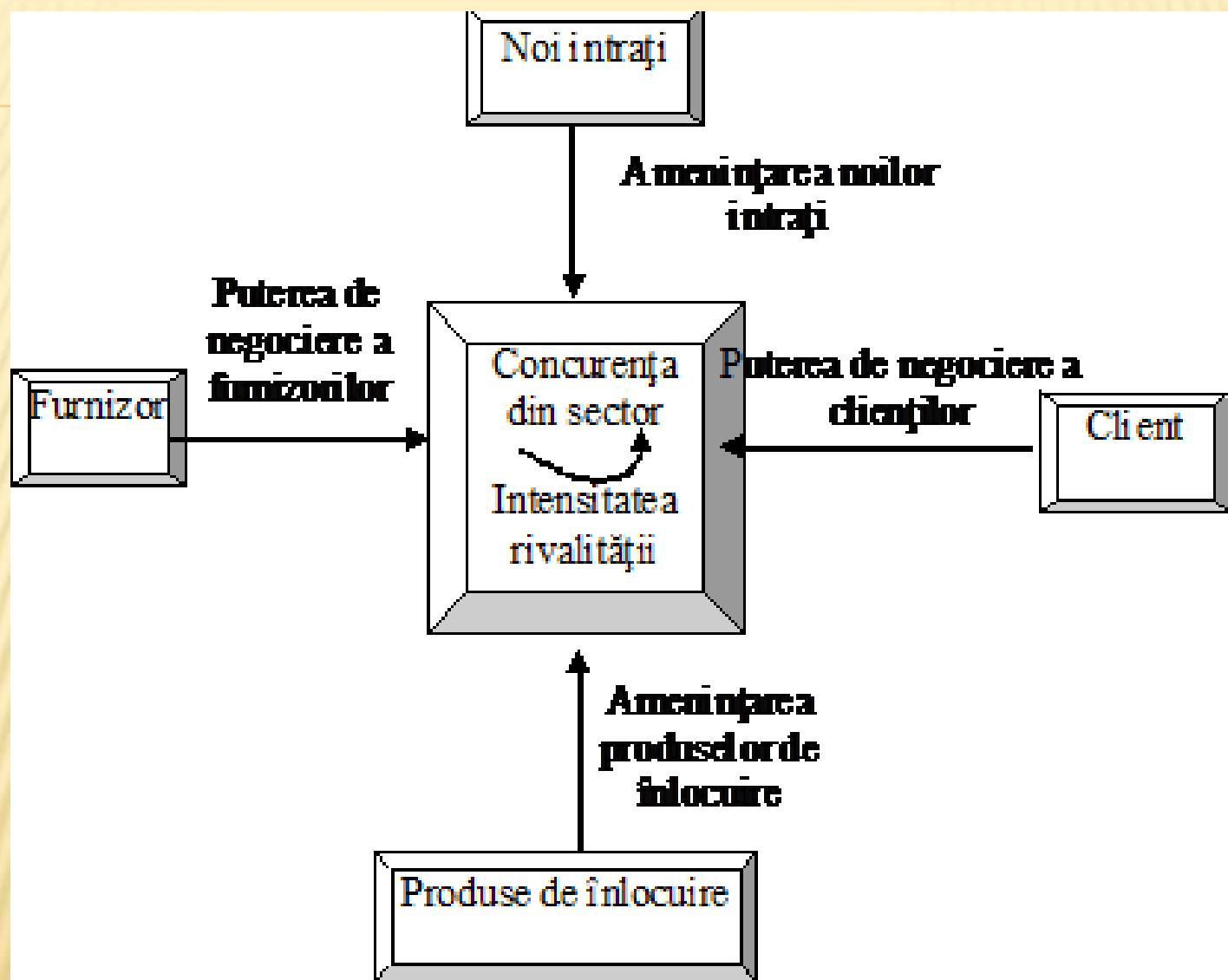


# PLANIFICAREA STRATEGICA A AFACERILOR



# AVANTAJE COMPETITIVE



1. costuri mai scăzute decât cele ale concurenței;

- × 2. posibilitatea creării de produse sau servicii diferențiate de cele ale concurenței.



- 
- ✘ În contextul celor **două tipuri de avantaje** concurențiale pe care o firmă poate să le posede în câmpul său de activitate pot fi reliefate **trei variante de strategii** de adoptat:
    - ✘ - Dominarea pieței prin costuri
    - ✘ - Dominarea prin diferențiere
    - ✘ - Dominarea prin concentrare

# DOMINAREA PIETEI PRIN COSTURI

✘ „Faci o afacere bună dacă cumperi de la mine!”

- ✘ Ideea este simplă și ca orice lucru simplu și extrem de eficientă: **costurile tale trebuie să fie sub cele ale concurenței**. Iar dacă firmele competitorare nu sunt capabile să reducă și ele costurile într-o manieră similară, firma ta domină prin aceste costuri segmentul de piață.



O companie care aplica o astfel de strategie fie vinde produse la nivelul pietei pentru a obține un **profit mai mare**, fie se poziționează sub prețul competitorilor pentru a câștiga **cotă de piață**.

## 3 MOTIVE

- ✘ Tinerea costurilor sub control este o armă importantă care trebuie monitorizată constant de managementul companiei și aceasta din trei motive:

Câștigi supremața într-un eventual război al prețurilor;

Compania face față diferențelor de curs valutar

Te pune la adăpost în eventualitatea unui declin economic





# MODALITATILE DE OBTINERE A AVANTAJULUI DE COST

îmbunătățirea  
proceselor și a eficienței;



accesul la o sursa de  
materii prime ieftine;

**Bright idea...**  
Only buy the **Best**  
raw materials



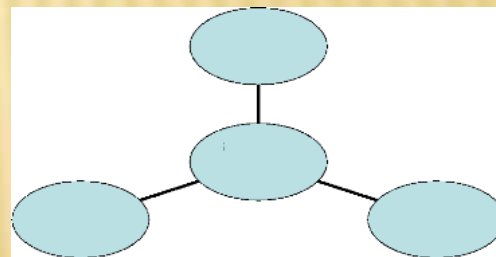
evitarea unor costuri prin  
restrângerea la minimum a  
personalului de suport



externalizare  
eficienta



obținerea de contracte cu  
statul sau primăriile locale;



F  
a  
c  
t  
o  
r  
i  
r  
e  
d  
u  
c  
e  
r  
e  
c  
o  
s  
t

economiile de scară în diferitele activități elementare;

existența efectului înlănțuirii și a interdependențelor în cadrul întreprinderii

sistem performant de urmărire și minimizare a costurilor;

existența interrelațiilor dintre diferitele segmente ale industriei;

gradul de integrare în industrie;

echipament performant;

gradul de utilizare a capacităților de producție;

relațiile cu prescriptorii

personal cu un înalt grad de calificare



## DEZAVANTAJE



**DEZAVANTAJUL** constă în:

- **forța de inovare** companiilor concurente
- **schimbarea preferințelor consumatorilor** care ar putea opta pentru un alt produs făcând inutilizabilă o bună parte din capacitatea de producție a firmei noastre

**Forța companiei se va întoarce atunci împotriva ei.**

- ✘ Capacitățile necesare economiilor de scară necesită cheltuieli mari, care dacă nu sunt acoperite de o producție și vânzare largă, pot pune firma într-o situație dificilă.

- ✘ In plus, companiile concurente care au o strategie targetată pe anumite piețe de nișa vor pot fi capabile să ajunga la costuri și mai scăzute pe segmentele pe care activeaza și pot da astfel o lovitură suplimentară companiei noastre, câștigând astfel cote semnificative de piață.



# DOMINAREA PIETEI PRIN DIFERETIERE

× „Eu sunt unic, dragă consumatorule!”



Este a doua mare abordare în domeniul strategiei competitive și implică **dezvoltarea unui produs sau a unui serviciu** care este valorizat de către consumatori ca fiind **mai bun sau diferit** de ceea ce oferă competiția.

---

✘ Valoarea adaugata de **unicitatea produsului** permite companiei sa stabileasca un **pret ridicat** pentru acesta și de aici rezultă o rată de **profitabilitate superioară** a afacerii.

Compania ar trebui să fie capabilă să amortizeze cu ușurinta costurile, "translatându-le" clientilor, care nu pot gasi cu ușurinta produse similare și care își doresc cu ardoare elementul de noutate al produsului.


✘ Unicitatea percepută de client este arma principală a acestei strategii care îi asigură rezistența în fața forțelor concurențiale:




• diferențiere față de concurenții direcți;



• ridicarea de bariere la intrarea noilor veniți în sector



• evită amenințarea produselor substituibile;



• întărește poziția firmei în raporturile cu clienții și furnizorii.



# FACTORI DE DIFERENȚIERE:

---

- × • **particularități ale produselor** (cel mai greu de contracarat de concurenți)
- × • crearea unei **imagini aparte** prin acțiunile de marketing
- × • **momentul intrării în industrie**. O intrare timpurie, constituie o garanție a construirii unei imagini pozitive în ochii clienților (vezi reclamele firmelor de bere: “o sută de ani de experiență.....” )
- × • **momentul intrării produsului pe piață**. Philips, Xerox

# FACTORI DE DIFERENȚIERE:

---

- × • **lansare periodică de noi produse**. Ex: Intel.
- × • **situarea geografică** este foarte importantă pentru unele firme (Epicentrele modei se află la Paris și la Milano)
- × • **distribuție exclusivă** a produselor
- × • **relațiile cu prescriptorii** (prin crearea cu ajutorul lor a unei imagini diferențiate , obținerea unor autorizații preferențiale , a unor comenzi preferențiale ș.a.

# PUTEREA COMPANIILOR CARE REUȘESC SĂ APLICE O STRATEGIE A DIFERENȚIERII STĂ ÎN:

- ✗ accesul la surse de cercetare;
- ✗ oameni foarte creativi și inventivi;
- ✗ echipă puternică de vânzari, care poate comunica eficient avantajele produsului
- ✗ reputația pe care și-o construiește compania în piață.



## RISCURILE ASOCIATE UNEI STRATEGII DE DIFERENȚIERE INCLUD:

Raportul necorespunzător pret/calitate  
Posibila imitație din partea competitorilor  
Schimbarea preferințelor consumatorilor

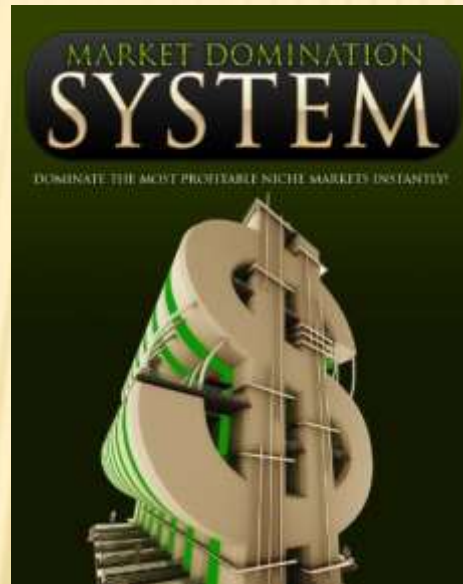


Adițional, companiile care aplică strategiile focalizate vor putea, în timp, să se diferențieze și mai bine pe segmentele de piață pe care le deservește.



# DOMINAREA PIETEI PRIN CONCENTRARE

× Eu sunt dedicat 100% problemelor tale”



Premisa de la care porneste acest tip de strategie este ca nevoile unui grup pot fi servite mai bine daca te concentrezi exclusiv pe ele.



## SURSELE DE AVANTAJ SE POT OBȚINE ÎN DOUĂ MODURI:

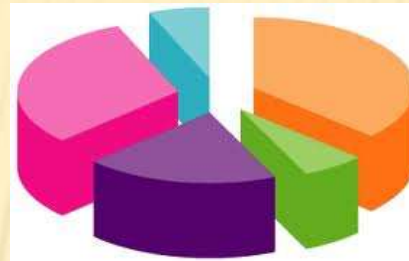
- + obținerea unui avantaj de cost în cadrul nișei de piață,
- + diferențierea pe acest segment îngust.



Companiile care folosesc strategia de focusare se bucura de cele mai multe ori de un grad ridicat de loialitate din partea clientilor.

Iar loialitatea clientilor acționeaza psihologic in piața, descurajând alte companii să intre in competitie directa cu firma respectiva.

- 
- ✘ Companiile cu strategie focalizata sunt capabile sa dezvolte o gama larga de produse destinate unui segment mic de piata pe care il cunosc foarte bine.



- ✘ Un alt avantaj este faptul ca pot transfera costurile ridicate in preturi mai mari catre clienti, in conditiile in care acestia nu pot gasi produse similare in piata.

## DEZAVANTAJE

---

- ✘ volumele mai reduse care se transferă în **putere mai redusa de negociere** cu furnizorii lor.
- ✘ **Imitatie si schimbarile** care intervin in segmentele targetate se numara printre riscurile la care se expun companiile cu strategie focusata.
- ✘ Mai mult, **liderii pietelor mai mari** care au o strategie a costurilor scazute isi pot adapta produsele si pot intra in competitie directa cu producatorii de nișă.



# MATRICEA LUI ANSOFF

		PRODUSE	
		Vechi	Noi
PIEȚE	Noi	Pătrunderea intensivă	Extinderea cu ajutorul noilor produse
	Actuale	Extinderea pe alte piață	Diversificarea