

WAYS FOR DEVELOPING THE COMPANY - PORTER'S COMPETITIVE STRATEGIES. THE STRATEGIC CUBE

Alina HOLT

„Constantin Brâncuși” University of Târgu-Jiu

ABSTRACT

THE INCREASING COMPLEXITY OF THE FINANCIAL ACTIVITY OF THE COMPANY IN THE CONDITIONS OF THE EXPANSION OF THE COMPETITIVE ECONOMY HAS PROFOUND IMPLICATIONS IN THE PROCESS OF ADOPTING THE MANAGERIAL DECISIONS THAT OBLIGE THE ABANDONMENT OF THE ROUTINE AND THE USE OF SCIENTIFIC METHODS BASED ON KNOWING THE REALITY, IN ORDER TO ESTABLISH THE CAUSAL LINKS BETWEEN THE ECONOMIC PHENOMENA AND THE FINANCIAL SITUATION OF THE COMPANY. IN THE CURRENT PERIOD, COMPANIES ARE FACING INCREASINGLY COMPLEX, COMPLICATED AND DIFFICULT PROBLEMS TO APPROACH AND SOLVE. LARGE-SCALE CHANGES ARE MANIFESTED IN TODAY'S SOCIETY, STRONG COMPETITION AND GLOBALIZATION REQUIRE MANAGERS TO MOBILIZE THE SUPPORT OF ALL AVAILABLE RESOURCES, TO BE ABLE TO ADAPT TO THE NEW CONTEXT IN THEIR CARE. ORGANIZATIONS EVERYWHERE ARE FACING INCREASINGLY COMPLEX PROBLEMS, MORE COMPLICATED AND MORE DIFFICULT TO TACKLE AND SOLVE. THE LARGE AMPLITUDE CHANGES MANIFESTED IN TODAY'S SOCIETY, THE STRONG COMPETITION AND GLOBALIZATION REQUIRE MANAGERS A SUSTAINED MOBILIZATION OF ALL AVAILABLE RESOURCES IN ORDER TO ADAPT TO THIS NEW CONTEXT IN WHICH THE BUSINESS IS CONDUCTED. MANKIND IS GOING THROUGH AN ERA WHEN NOT SO MUCH THE QUANTITY OF RESOURCES, BUT ESPECIALLY THE QUALITY OF THE MANAGEMENT AND THE STRATEGIES ELABORATED AND IMPLEMENTED BECOMES DECISIVE FOR THE ECONOMIC AND SOCIAL PROGRESS.

KEY WORDS: INTERNAL GROWTH AND EXTERNAL GROWTH, ANSOFF MATRIX, PORTER'S "FIVE FORCES" MODEL, COMPETITIVE STRATEGIES

Delimitări teoretice privind creșterea internă și creșterea externă

Când se pune problema dezvoltării, creșterii, trebuie avute în vedere două aspecte, și anume stabilirea orientării (respectiv, ce orientări se dau dezvoltării, strategiile fiind în acest caz concentrarea și diversificarea), și modalitățile de a realiza dezvoltarea respectivă (cum se poate realiza dezvoltarea – creștere internă și creșterea externă).

Creșterea unei afaceri este procesul de a îmbunătăți succesul unei societăți. O afacere poate crește în termeni de angajați, bază de clienți, acoperire internațională, profituri, dar, creșterea este cel mai adesea determinată din punct de vedere al veniturilor obținute. Igor Ansoff a identificat patru strategii de creștere și le-a rezumat în așa-numita Matrice Ansoff. Matricea Ansoff (cunoscută și sub numele de produs/ extinderea pieței) permite managerilor să rezume rapid aceste strategii potențiale de creștere și să le compare cu riscul asociat fiecăreia. Cele patru strategii sunt:

-penetrarea pieței: vânzarea mai multor produse existente ale companiei pe piețele existente. Pentru a pătrunde și a crește baza de clienți pe piața existentă, o companie poate reduce prețurile, îmbunătăți rețeaua de distribuție, poate investi mai mult în marketing și în creșterea capacităților de producție existente.

-dezvoltarea pieței: vânzarea mai multor produse existente ale companiei pe piețe noi. Această strategie vizează atingerea de noi segmente de clienți sau extinderea internațională, vizând noi zone geografice.

-dezvoltarea produselor: dezvoltarea și vânzarea de noi produse pe piețele existente. Dezvoltarea produselor înseamnă a face unele modificări în produsele existente pentru a oferi clienților o valoare crescută prin achiziționarea acestora sau dezvoltarea și lansarea de noi produse alături de oferta existentă a unei companii.

-diversificare: intrarea pe noi piețe cu produse noi, care sunt fie legate sau complet fără legătură cu oferta existentă a unei companii. La rândul său, diversificarea poate fi clasificată în trei tipuri de strategii de diversificare, și anume: diversificare orizontală (intrarea pe o nouă piață cu un produs nou, care este oarecum legat de oferta existentă a unei companii), diversificarea tip conglomerat (intrarea pe o nouă piață cu un produs nou care nu are legătură cu oferta existentă a companiei) și diversificare verticală (se deplasează înapoi sau înainte în lanțul valoric prin preluarea controlului asupra activităților care erau externalizate către terți, precum furnizori și clienți.)

Creșterea internă ”reprezintă îmbunătățirea și optimizarea continuă a activelor operaționale și financiare ale întreprinderii, fiind calea de operaționalizare a unei strategii de specializare într-un domeniu de activitate aflat în etapa de creștere.” [2]

Pentru multe firme, creșterea internă constituie principala cale de dezvoltare strategică, opțiunea pentru această formă de dezvoltare fiind bazată pe următoarele argumente:

- ”creșterea internă asigură o mai bună consolidare a capacităților indispensabile obținerii unui avantaj competitiv;

- asigură o mai bună cunoaștere a mediului extern;

- minimizează riscurile de ruptură cu activitățile cotidiene;

- permite managerilor să gestioneze dezvoltarea în deplină autonomie.”[3]

Creșterea internă (sau creșterea organică) este atunci când o afacere își extinde propriile operațiuni bazându-se pe dezvoltarea propriilor resurse și capacități interne. Acest lucru se poate realiza, de exemplu, prin evaluarea competențelor de bază ale unei companii și prin determinarea și exploatarea puterii resurselor sale curente. Mai mult, companiile pot decide creșterea internă prin extinderea operațiunilor curente sau prin inițierea de la zero a unor noi afaceri. Important de menționat aici este că toată creșterea este stabilită fără ajutorul resurselor externe sau al părților externe.

Dacă creșterea internă presupune dezvoltarea activităților în aria actuală a întreprinderilor, modalitățile cele mai frecvent utilizate fiind opțiunile produs/piață (matricea Ansoff) sau crearea de unități de producție autonome (internal new venture), creșterea externă presupune părăsirea perimetrelor actuale ale întreprinderii și încheierea unor alianțe strategice și parteneriate (fuziuni, achiziții, licențe, francize, coîntreprinderi etc).

Creșterea internă are câteva avantaje în comparație cu strategiile de creștere externă (precum alianțe, fuziuni și achiziții), respectiv:

-îmbunătățirea cunoștințelor: strategiile de creștere organică îmbunătățesc cunoștințele companiei prin implicarea directă pe o nouă piață sau tehnologie, oferind astfel cunoștințe mai aprofundate, care este probabil să fie interiorizate în companie;

- extinderea investițiilor: creșterea treptată internă ajută la extinderea investițiilor în timp, fapt care asigură reducerea costurilor și angajamentelor în avans, ceea ce face mai ușoară inversarea sau ajustarea unei strategii dacă se schimbă condițiile pe piață;

- nu există constrângeri pentru firmă: compania nu depinde de disponibilitatea țințelor de achiziție adecvate sau a potențialilor parteneri de alianță. Managerii care stabilesc strategii de creștere internă nu trebuie, de asemenea, să aștepte ca un obiectiv de achiziție perfect potrivit să vină pe piață;

-independență strategică: o companie nu trebuie să își însușească o nouă cultură organizațională și să facă anumite compromisuri (care ar putea fi necesare într-o alianță), compromisuri care pot limita alegerile strategice viitoare.

Strategiile de creștere internă prezintă câteva dezavantaje. De exemplu, dezvoltarea capacităților interne poate fi lentă și consumatoare de timp, costisitoare și riscantă, dacă nu este bine administrată.

Creșterea externă constă în cumpărarea altor întreprinderi sau în stabilirea de alianțe cu alte întreprinderi, care pot fi concurente (strategii de specializare), sau care pot avea alte domenii de activitate (strategii de diversificare). Creșterea externă este un mijloc rapid de a acumula competențele unui nou sector sau de a cuceri cote de piață.

În strategiile de creștere externă, spre deosebire de creșterea internă, perioada de implementare a strategiei, de transformare a obiectivelor în planuri de acțiune, în rezultate, se reduce, aceasta oferindu-i organizației care achiziționează o oportunitate de a crește rapid prin adăugarea de resurse la ținta sa (creștere a cifrei de afaceri, a cotelor de piață etc.). Perspectiva de a crește și de a crea valoare rapid, face din creșterea externă levierul favorit al managerilor de întreprinderi și al acționarilor, adesea, în detrimentul creșterii interne. [4]

Strategiile de creștere externă vizează creșterea unei afaceri ”cu ajutorul resurselor și a capacităților care nu sunt dezvoltate intern de companie. Aceste resurse sunt obținute prin fuziunea/achiziționarea sau prin parteneriatul cu alte companii. Prin urmare, strategiile de creștere externă pot fi împărțite între strategiile fuziuni și achiziții și alianțele strategice.” [5]

Ca strategie de creștere a unei afaceri care îmbunătățește puterea competitivă a dobânditorului, fuziunile și achizițiile oferă o serie de avantaje, și anume:

-extinderea afacerii: fuziunile și achizițiile pot fi utilizate pentru a extinde acoperirea unei firme în ceea ce privește geografia, produsele sau acoperirea pieței;

-consolidarea afacerii: fuziunile și achizițiile pot reuni doi concurenți pentru a crește puterea pe piață prin reducerea concurenței, pot asigura creșterea eficienței economice prin reducerea capacităților de producție excedentare sau partajarea resurselor și creșterea eficienței producției sau creșterea puterii de negociere cu furnizorii, forțându-i să-și reducă prețurile;

-dezvoltarea capacităților de cercetare-dezvoltare: astfel, achizitorii, în loc să cerceteze o tehnologie nouă de la zero, pot aștepta ca antreprenorii să dezvolte anumite idei inovative pe care, mai apoi, să le preia pentru a le încorpora în propriul portofoliu;

-eficiența fiscală: profiturile sau pierderile fiscale pot fi transferabile în cadrul companiei fuzionate pentru a beneficia de regimuri fiscale diferite, sub rezerva restricțiilor legale.

Alianțele strategice reprezintă uniunea dintre mai multe firme, concurente sau potențial concurente, care au ca unic scop să finalizeze un proiect sau o activitate prin coordonarea în comun a competențelor, mijloacelor și resurselor de care dispun acestea.

Există multe avantaje potențiale ale creșterii externe prin achiziții și alianțe, și anume: accesul mai rapid la noi produse sau zone de piață, cota de piață instantanee și putere de piață sporită, economii de scară (rezultate din combinarea capacității de producție), canale de

distribuție adecvate, scăderea concurenței (prin preluarea acesteia sau prin parteneriatul cu ea), achiziționarea de imobilizări necorporale (mărci, brevete, mărci comerciale).

Strategiile concurențiale ale lui Porter. Cubul strategic

Michael Porter a descris o schemă constând din trei tipuri generale de strategii utilizate în mod obișnuit de către întreprinderi pentru obținerea și menținerea avantajului competitiv. Aceste trei strategii sunt definite pe două dimensiuni: domeniul strategic și puterea strategică. Domeniul strategic reprezintă dimensiunea cererii și are în vedere mărimea și compoziția pieței pe care o firmă intenționează să implementeze strategii de creștere. Puterea strategică este o dimensiune din partea ofertei și privește puterea sau competența de bază a firmei. Michael Porter a identificat două competențe ca fiind cele mai importante în stabilirea strategiilor de creștere: diferențierea produsului și costul produsului (eficiență). El a clasat inițial fiecare dintre cele trei dimensiuni (nivelul de diferențiere, costul produsului relativ și domeniul pieței-țintă) ca fiind scăzute, medii sau mari și le-a juxtapus într-o matrice tridimensională.

Porter a simplificat schema reducând-o la cele mai eficiente trei strategii de creștere: conducerea prin costuri (capacitatea unei firme de a crea economii de scară, prin operațiuni extrem de eficiente prin care se asigură producerea unui volum mare de bunuri și servicii, respective firme mari care generează un volum mare de mărfuri care sunt distribuite la un cost relativ mic (în comparație cu concurența)), diferențierea (se referă la capacitatea unei firme de a crea un bun dificil de reprodus, îndeplinind astfel nevoile de nișă. Această strategie poate include crearea unei imagini de marcă puternice, care permite organizației să își vândă produsele sau serviciile la un nivel ridicat) și segmentarea pieței (vizează găsirea unor segmente specifice de piață care nu sunt altfel exploatare de firme mai mari).

Companiile care au succes în urmărirea unei strategii de conducere prin costuri au de obicei accesul la capitalul necesar pentru a investi în tehnologia care va reduce costurile, logistică foarte eficientă, și o bază de resurse care nu implică costuri considerabile (forță de muncă, materiale, instalații) și o modalitate de reducere durabilă a costurilor sub cele ale altor concurenți. Diferențierea presupune ca produsele sau serviciile furnizate de o firmă, să fie diferite și mai atractive decât cele ale concurenților. Modul în care se realizează acest lucru depinde de piața pe care activează firma și de natura produselor și serviciilor în sine, succesul unei strategii de diferențiere depinzând în mod considerabil de ”capacitatea firmei de a furniza produse sau servicii de înaltă calitate, competitivitate prin cercetare, dezvoltare și inovare și un marketing viabil prin care să se asigure că piața înțelege avantajele oferite de ofertele diferențiate.” [6]

Modelul ”Cele cinci forțe ale lui Porter” este un instrument simplu, dar puternic, pentru înțelegerea competitivității mediului de afaceri și pentru identificarea rentabilității potențiale a strategiei de creștere a unei firme. Porter a afirmat că este un mod de conducere eronat faptul că multe organizații își focusează atenția asupra rivalilor lor, încurajând managerii să privească dincolo de acțiunile concurenților lor și să examineze ce alți factori ar putea afecta mediul de afaceri. El a identificat cinci forțe care alcătuiesc mediul concurențial și care pot eroda profitabilitatea. Acestea sunt:

-forța competitivității-privește numărul și puterea concurenților. câte firme competitive sunt pe piață? Cine sunt și care este raportul dintre calitatea produselor și serviciilor furnizate? Pe piețele unde rivalitatea este intensă, companiile pot atrage clienți cu reduceri agresive de prețuri și campanii de marketing cu impact mare.

- forța furnizorului. Acest lucru este determinat de cât de ușor este pentru furnizorii unei companii să își crească prețurile. Câți potențiali furnizori are compania? Cât de unic este produsul sau serviciul pe care îl oferă și cât de scump ar fi trecerea de la un furnizor la altul?

Cu cât companiile trebuie să aleagă mai mult, cu atât va fi mai ușoară trecerea la o alternativă mai ieftină. Dar, sunt mai puțini furnizori și cu cât o companie are nevoie de ajutorul lor, cu atât este mai puternică poziția și abilitatea lor de a percepe mai mult.

- forța cumpărătorului - puterea de negociere a clienților privește capacitatea clienților de a afecta prețul și calitatea produselor și serviciilor. Atunci când numărul consumatorilor unui anumit produs sau serviciu este redus, aceștia au mult mai multă putere să afecteze prețurile și calitatea. Același lucru este valabil atunci când o proporție mare de cumpărători pot trece cu ușurință la un alt produs sau serviciu. Atunci când consumatorii cumpără produse în cantități mici, puterea de negociere este redusă. Factorii care afectează această forță sunt concentrația cumpărătorului, gradul de dependență de produs, pârghia generală de negociere, informațiile de achiziție disponibile imediat, produsele de înlocuire, sensibilitatea prețurilor și volumul total al comerțului. [7]

- forța substituției - înlocuirea bunurilor sau serviciilor care pot fi utilizate în locul produselor sau serviciilor unei companii reprezintă o amenințare. Companiile care produc bunuri sau servicii pentru care nu există înlocuitori apropiați vor avea mai multă putere de a crește prețurile și de a vinde produsele în condiții favorabile.

- forța noilor afaceri intrate pe piață - puterea unei companii este, de asemenea, afectată de forța noilor intrați pe piața sa. Cu cât costurile pentru ca un concurent să intre pe piața unei companii și să fie un concurent eficient sunt mai mici, cu atât poziția companiei poate fi semnificativ slăbită. Un segment de piață cu bariere puternice de intrare este o caracteristică atractivă pentru companii, care le permite să perceapă prețuri mai mari și să negocieze prețurile (atât cu furnizorii, cât și cu clienții) în condiții mai bune.

Concluzii

Mediul în care o firmă își desfășoară activitatea a devenit din ce în ce mai dinamic și imprevizibil, acesta fiind și motivul pentru care interesul pentru strategiile de creștere manifestat în cadrul organizațiilor a crescut considerabil. În contextul unor oscilații rapide ale mediului extern, managerii trebuie să conștientizeze tot mai mult că este nevoie de o gândire strategică coerentă, prin care să se permită organizațiilor să concureze cât mai avantajos pe diferite piețe, să se adapteze rapid, eficient, eficace și economic la schimbările din mediul în care au acționat în ultimul timp. Elementele de bază pentru succesul unei activități economice sunt: adaptarea produselor și serviciilor la nevoile consumatorilor, identificarea pieței-țintă și a clienților potențiali, evidențierea și recunoașterea rezultatului competițional ca anexă la bilanț, stabilirea modalităților de distribuție – vânzare, elaborarea politicilor de prețuri și tarife, cu promovarea entității economice și a produselor. De asemenea, nu trebuie neglijat faptul că succesul strategiilor de creștere depinde de abilitățile manageriale, de modalitățile de organizare, coordonare și control a activității organizațiilor care generează fluent venituri pe baza consumului de resurse interne, materiale, umane și financiare.

BIBLIOGRAFIE

- [1] Vagu P., Stegăroiu I., Strategii manageriale, Ed. Pro Universitaria, București, 2014, pag. 29
[2] Vagu P., Stegăroiu I., Croitoru G., Duică A., Duică M., Strategii manageriale, Ed. Pro Universitaria, București, 2014, pag. 515
[3] Burduș I., Popa I., Metodologii manageriale, Ed. Pro Universitaria, București, 2014, pag. 142

- [4] Vagu P., Stegăroiu I., Croitoru G., Duică A., Duică M., Strategii manageriale, Ed. Pro Universitaria, București, 2014, pag. 517
[5] Andronic B. C., Performanța firmei, Ed. Polirom, Iași, 2000, pag. 99
[6] Băcanu B., Tehnici de analiză în managementul strategic, Ed. Polirom, Iași, 2007, pag. 214
[7] Tanțău A. D., Managementul strategic – de la teorie la practică, Ed. C.H. Beck, București, 2011, pag.

103