



Pentru a-ți înțelege concurenții, trebuie să devii inamicul tău

de Ștefan Bădescu, *manager de proiect, Accedio*

Indiferent de mărimea afacerii sau a pieței, întotdeauna există o concurență mai mare sau mai mică care poate fi abordată pe mai multe căi. Voi încerca să analizez pe scurt aceste căi, chiar cu riscul de a nu găsi soluția ideală pentru afacerea dvs., așa cum nici doctorul nu poate, dintr-o consultație sumară, să dea un diagnostic precis.



În primul rând, concurența poate fi privită prin prisma vârstei afacerii: start-up sau o companie cu vechime în piață.

Start-up-urile au nenumărate slăbiciuni, principalele fiind lipsa notorietății brandului și a experienței manageriale sau echipa internă nesudată încă, dar au și două puncte forte care ar trebui exploatare la maximum. Bunăoară, compania își poate crea propria nișă, și este de dorit să o facă încă de la început, își poate alege un brand și o poziție care să fie cerută de piață la momentul respectiv. Unul dintre exemplele de acest gen se regăsește în ultima vreme în piața articolelor vestimentare pentru evenimente de tip nuntă sau botez, orientate strict pe consumatorul ocazional, interesat doar de aspectul în ton cu moda și de preț. Clientul nu este interesat de calitate pentru că știe că disconfortul va fi suportat un timp scurt, de cele mai multe ori, doar o zi. Astfel de afaceri nișate pe această categorie de clienți pot fi regăsite în centre gen APACA.

De curând, am avut nevoie de câteva piese vestimentare "de unică folosință", adică pe care le porți o singură dată, pentru că o singură dată te însori, nu-i așa? Prietenii trecuți deja prin această experiență m-au sfătuit să merg la magazinele APACA, unde hainele sunt croite parcă special pentru așa ceva: în ton cu moda clipei, șic și serios în același timp, la un preț mai mult decât convenabil. Puțin îndoit că așa ceva poate să existe cu adevărat, am ajuns acolo într-o dimineață de duminică (iată încă un amănunt favorabil). N-am să intru în detalii, doar am să vă spun că APACA și-a modelat perfect oferta pe nișa efemeridelor: marfă de o calitate satisfăcătoare pentru un eveniment unic, la un preț bun și cu o servire ireproșabilă.

Utilitatea marginală

Un avantaj pe care un produs nou îl are față de concurență este acela că poate beneficia de curiozitatea clientului de a-l încerca. Aceasta, însă, diferă în funcție de disponibilitatea potențialului comparator de a-și sacrifica satisfacția. Dacă pe piața mezelurilor și a iaurturilor, reticența de a încerca un produs nou este mai mică, în cazul mașinilor, clienții nu sunt dispuși să riște. Instrumentul prin care economiștii măsoară dispoziția clientului de a încerca un nou produs și de a-l compara cu cel al concurenței se numește „utilitatea marginală”. Cu fiecare cutiuță de iaurt Danone consumată, de exemplu, utilitatea marginală scade, până la momentul în care cumpărătorul va fi curios să încerce și alt iaurt, să spunem Albalact, care la rândul lui va începe să aibă utilități marginale din ce în ce mai reduse. Important este ca firma Danone să conștientizeze că oricât de bun va fi iaurtul lor, consumatorul tot va încerca până la urmă și altă marcă. De cealaltă parte, Albalact trebuie să știe că încasările bune nu se vor menține dacă utilitatea marginală a produsului, în speță calitatea acestuia, nu va fi superioară față de cea a concurenței. Cu alte cuvinte, atenție la „norocul începătorului”.

Alte tehnici utile

Dacă discutăm despre concurența între companii cu poziții stabile pe piață, ar fi bine să luăm în considerare ceea ce spunea

Sun Tzu în Arta războiului, acum aproape 2.000 de ani: pentru a învinge competitorul este necesar să te cunoști mai întâi pe tine, apoi pe el, iar pentru a-l cunoaște pe el, trebuie să devii inamicul tău. Sun Tzu merită citit, dar pentru a reveni în zilele noastre, voi face referire la Balanced Score Card, o metodă adusă în atenția managerilor de către teoreticienii Kaplan și Norton de la Palladium Group, prima dată în 1992. Acesta este un sistem de optimizare a execuției strategiei unei organizații, a cărui implementarea este costisitoare. Din acest motiv, se aplică eficient în organizații mari, cum ar fi Motorola, Marriot, Hilton, Merck, Siemens, Saatchi&Saatchi, Royal Air Force, Cisco, Kraft Food etc. Foarte pe scurt, acest sistem orientează strategia companiei ținând cont de stakeholderi, angajați, clienți și inovare. Acest ultim pilon al organizației dvs. necesită o atenție deosebită. Am trecut de secolul vitezei, am intrat în cel al informației, iar cei care nu țin pasul cu inovarea ies pe ușa din spate, în timp ce aceia care susțin inovarea sunt, de cele mai multe ori, câștigătorii. Chiar și Coca Cola, din poziția de lider, caută să inoveze, pentru a răspunde noilor cerințe ale pieței, vezi Cola o (fără calorii) sau Cola Light (fără cafeină) etc. Într-o lume amenințată de obezitate, unde zahărul este dușmanul nr. 1, Coca Cola fără calorii este un produs foarte bine primit.

Dacă admirați o organizație concurentă ar fi bine să știți că Rank Xerox, prin anii '80 a inițiat o metodă numită Benchmarking, care permite compararea intrărilor, proceselor și ieșirilor, cu anumite puncte de referință din alte companii. Este o metodă foarte bună de a cunoaște concurența și de a colabora cu ea, în loc de a pierde resurse și energie într-o luptă care niciodată nu poate fi egală. Firmele de consultanță au fost primele care au înțeles acest mecanism, iar cele care au înfruntat criza și au rămas pe piață, sunt exact cele care s-au folosit înțelept de acest instrument managerial.

Factorii externi

O altă tehnică ce poate fi folosită în analiza concurenței este cea a factorilor PESTLE, care înseamnă analiza mediului extern din perspectiva eventualelor probleme sau oportunități ce pot veni din partea

politicului, economiei, sociologiei, tehnicii, legislației sau ecologiei. Și pentru că tot vin alegerile, am să vă ofer un exemplu în care factorii politici au pus mari probleme unei afaceri. Acum doi ani, una dintre cele mai îndrăgite trupe din România inaugura Național Arena. Promovarea s-a făcut exclusiv prin afișe lipite în tot orașul, însă partidele politice au împânzit zona cu afișele candidaților lor, chiar în ziua concertului. Un bun manager ar fi sesizat această problemă, pentru că în fiecare proiect sau ciclu de activitate, analiza PESTLE ar fi identificat acest risc potențial. De obicei, în perioada alegerilor, concurența pe piața de print sau publicitate outdoor este dată peste cap: nu vă programați astfel de activități în această perioadă pentru că veți plăti mai mult.

Trăim într-o lume complicată și, prin urmare, nici managementul nu poate fi simplu. Din experiența mea, firmele din România folosesc într-o foarte mică măsură tehnicile manageriale consacrate, iar atunci când o fac, acestea sunt adesea implementate prost, parțial ori "după ureche", având pretenția ca rezultatele să apară imediat. Nici un tratament medical făcut pe jumătate nu aduce vindecarea, cu atât mai puțin soluțiile manageriale amputate aleatoriu.

Între teorie și practică

O mare greșeală este oferirea de soluții la problemele concurențiale fără a avea datele concrete din piață, inclusiv din interiorul organizației concurente. Managementul nu deține chei universale valabile, dar oferă bune practici verificate în mod real în alte organizații de succes. Fuga de teorie și bazarea doar pe intuiție sau pe practica "auzită de la alții" este păguboasă pentru că ea nu are un fundament demonstrat, ci reprezintă, de cele mai multe ori, un clișeu temporar. Adesea aud "odinioară făceam asta și funcționa", dar n-am prea auzit pe nimeni admitând că lumea este într-o permanentă schimbare și că ceea ce adineauri mergea, este firesc să nu mai meargă și acum.

Prin urmare, în management, este necesar să se înțeleagă ce practică a dus la formarea teoriei, pentru a o înțelege corect și pentru a o exploata cu foloase maxime. ■