

Arta pacii, arta razboiului

Revista Cariere, 25 ianuarie 2008

Autor: Daniela Oancea

„In the Art of Peace we never attack. An attack is proof that one is out of control. Never run away from any kind of challenge, but do not try to suppress or control an opponent unnaturally”, Morihei Ueshiba, parintele Aikido.
„If you know both yourself and your enemy, you can come out of hundreds of battles without danger”, Sun Tzu, autorul „Artei razboiului”;

In majoritatea sectoarelor de activitate, companiile sunt dependente unele de altele: o companie sesizeaza actiunile intreprinse de concurent si reactioneaza la ele. Analiza concurentei este o conditie esentiala pentru intreprinderea unei actiuni ofensive sau defensive in piata, iar semnalele din mediu sunt instrumente folosite atat pentru cunoasterea concurentei, cat si pentru implementarea actiunilor concurențiale. Vrem sa examinam, din acest punct de vedere, situatia de pe piata romaneasca si sa stabilim posibilele tipuri de reactii: actiunile de cooperare intre companii - pe care le vom numi „starea de pace”, actiunile de intimidare/amenintare sau menite sa impiedice actiunile companiilor concurente - pe care le vom numi „starea de razboi”. Vasile Paun, Senior Partner, intellCompetitiv, considera ca maniera in care se deruleaza in momentul de fata jocul competitional - de la concurenta acerba, la cooperare multipla - este conditionata de caracteristicile mediului de business romanesc.

Cresterea consumului corelata cu cresterea economica duc la o crestere naturala a vanzarilor, conditionata de preferintele clientilor. Sunt putine sectoare in care s-a ajuns la saturatie, poate doar in comunicatii: furnizorii de servicii de telefonie mobila au atins un numar de 19,5 milioane de utilizatori. Numai in acest caz, ca sa iti maresti cota de piata, „furi” de la ceilalti. Asadar, sustine el, lupta se da de fapt, pentru „mintea” consumatorului: produsele se fac in fabrica si se vand in minte. Toate operatiunile din piata, intreg razboiul este centrat pe a „ataca” mintea consumatorului.

Jocuri si operatii in piata

Vasile Paun, Senior Partner, intellCompetitiv:

Exista companii care se joaca in piata. De la joaca de copii, pana la joaca de profesionisti, in sensul ca au competentele necesare. Cu toate ca intensificarea competitiei este perceputa la ora actuala de marea majoritate a echipelor de conducere ca fiind unul dintre cele mai importante riscuri cu care se confrunta, intelegerea si aplicarea in organizatii a unor principii de tip „arta pacii” si „arta razboiului” in relatia de afaceri este o chestiune marginala, nesustinuta de atitudini, competente si capabilitati reale. Nu este suficient sa ai intentia de a fi jucator, este important sa sustii aceste intentii prin forta, „muschi”. Eu vad jocul in piata ca fiind caracterizat de operatiuni de mascare a adevaratelor intentii si de o strategie de diferentiere reala de ceilalti competitori. Lipsa maturitatii* din piata poate genera un joc fara reguli, dupa cum o piata matura, asezata, poate genera un joc hipercompetitiv, dupa reguli. La noi, in marea majoritate a industriilor cu un nivel incipient de maturitate, regulile jocului nu s-au cristalizat inca si jucatorii nu au generat si nu au impus un cadru de joc adecvat. Din acest punct de vedere, lupta in piata romaneasca este caracterizata in momentul de fata de o ofensiva de tip „stradal”, de „gherila urbana”, in care principalele strategii sunt razboiul pretului si imitarea competitiei.

In opinia mea, starea optima in piata se defineste astfel: calea cea mai buna de a castiga este evitarea luptei directe cu competitia. Starea optima in piata este „arta pacii” si se obtine prin diferentiere, prin identificarea unor nise, zone, teritorii in care te diferentiezi. Nu este important sa angajezi lupta directa cu competitia. Obiectivul este, ca si in jocul de go, sa castigi teren, nu sa elimini piese! Daca simt ca ceilalti copiaza, am la dispozitie doua actiuni, care tin tot de „arta pacii”: inovarea (o perpetua diferentiere) sau... ceata: imi maschez principalele core competencies, ca sa fie greu de copiat de catre ceilalti.

„Daca te cunosti pe tine si iti cunosti inamicul, vei avea succes” Sunt trei categorii de companii-jucatori. Companiile din prima categorie nu se cunosc nici pe ele inele si nu isi cunosc nici inamicul. Se afla in stadiul mirarii (sunt continuu surprinse de diverse reglementari, actiuni ale competitorilor, de presiunea clientilor, a furnizorilor, de aparitia unor noi produse de substitutie, de noii intrati pe piata). Companiile din cea de-a doua categorie sunt cele aflate in stadiul de intelegere, ele nu se mai mira. Preocuparea conducerii lor este indreptata deopotriwa catre a optimiza procesul de productie si catre a intelege ce se petrece in mediul extern. In cea de-a treia categorie se inscriu companiile care fac lucrurile sa se intample, care stabilesc regulile jocului”. (V. Paun) „Competitia reala, profunda este o falsa problema in Romania. Deocamdata se face «joc de glezna». Organizatiile nu sunt preocupate sa gestioneze relatiile cu competitorii, ci sa gestioneze relatiile cu clientii. Sunt de extrem de putine companiile care au strategii de diferentiere in piata, pe etape: sase luni joc asa, urmatoarele sase joc asa si incerc permanent sa fii diferit fata de competitori din perspectiva a ceea ce vrea clientul. In realitate, se practica razboiul preturilor si imitarea adversarului: face unul ceva, il copiez si eu”. (V. Paun)

.....

Corolar

Fie ca tine de arta pacii, fie ca tine de arta razboiului, jocul in piata urmareste pozitionarea companiei astfel incat sa-si maximizeze atuurile care o disting de concurenti. Analistii atentioneaza ca un aspect esential al elaborarii strategiei de joc este analiza concurentei, cu scopul de a-i identifica intentiile, de a-i previziona comportamentul, de a anticipa cum va raspunde la actiunile strategice initiate de alte firme si cum va reactiona la schimbarile din sectorul de activitate si din mediul in care opereaza.

Daca nu colecteaza in mod sistematic astfel de informatii despre concurenti, daca actioneaza mai degraba pe baza intuitiei sefului de companie, pe baza unor impresii personale, a unor zvonuri din piata, cu alte cuvinte, conjunctural, companiile lasa la voia intamplarii jocul in piata.