

IMPORTANȚA STRATEGIEI CONCURENȚIALE A COMPANIEI

creșterea rolului strategic al achizițiilor și aprovizionării

Autor: Alina Ioniță



*“Experiența fără teorie este oarbă, dar teoria fără experiență
este un simplu joc intelectual”*

Immanuel Kant

În *“Purchasing and Supply Chain Management”*, Robert M. Monczka, Robert B. Handfield, Larry C. Giunipero și James L. Patterson afirmă:

“Echipa de conducere a unei companii, în expunerea modului în care compania va concura și va avea succes într-un mediu global, trebuie să comunice în mod clar și succint, echipei executive, următoarele:

- *În ce piețe va concura firma și pe ce fundamente?*
- *Care sunt obiectivele de afaceri pe termen lung și pe termen scurt pe care compania dorește să le realizeze?*
- *Care sunt constrângerile resurselor bugetare și economice și cum vor fi acestea alocate grupurilor funcționale și unităților de afaceri?*

Când vor avea de înfruntat aceste provocări, unitățile de afaceri vor trebui să lucreze împreună pentru definirea strategiilor funcționale, care reprezintă un set de planuri pe termen scurt și lung ce vor susține strategia organizației.

Prima parte a acestui proces este ca managementul companiei să înțeleagă piețele sale cheie și previziunile economice și să ofere o viziune clară a modului în care organizația se va diferenția de competiție, a modului în care va realiza obiectivele de creștere, va gestiona costurile, va obține satisfacția clienților și va menține profitabilitatea pentru a îndeplini sau depăși așteptările părților interesate.” (Robert M. Monczka R. B., 2009)

Fără a aborda concepte ce țin de managementul afacerilor, un lucru este evident și nu trebuie ignorat: pentru a intra într-o piață, a supraviețui, a crește, a cuceri segmente cât mai mari din ea, este nevoie ca organizația să își atingă obiectivele financiare, de **cifră de afaceri, profitabilitate și lichiditate**.

Dacă cifra de afaceri depinde, într-o măsură covârșitoare, de Vânzări și Marketing, dacă intrăm într-o analiză de profunzime și onestă, putem demonstra relativ rapid impactul indirect al Achizițiilor în cifra de afaceri. În esență, întregul angrenaj al afacerii este întreținut și cu resurse

externe, care impactează prin calitate, preț, livrare, bunul sau serviciul finit, oferit de organizație clienților săi.

Totuși, dincolo de atributele produselor, vânzările țin într-adevăr de abilitatea departamentelor de Marketing și Vânzări, de poziționare într-o anumită piață, de cunoaștere a preferințelor clienților, de adaptare a produselor la cerințele pieței, de atragere și fidelizare a clienților, de dezvoltare a relațiilor colaborative cu clienții cheie.

Și, contraintuitiv, este primul lucru pe care specialistul achiziții trebuie să îl cunoască: În ce piețe va concura firma și pe ce fundamente? Care este avantajul competitiv al firmei? Care sunt elementele de diferențiere față de competiție?

Care este strategia concurențială a firmei?

“În esență, spune Michael Porter, autoritatea mondială în domeniul strategiei competitive, elaborarea unei strategii concurențiale este echivalentă cu găsirea unei formule pentru modul în care firma va concura, își va stabili obiectivele și își va nuanța politicile prin care să îndeplinească

Importanța alinierii obiectivelor Achizițiilor cu obiectivele strategice ale companiei este, în mod neîndoielnic, demnă de a fi repetată până când devine automatism.

aceste obiective.” (Porter, Strategy and leadership, 2007)

Fiind un cumul de **obiective** și de **mijloace**, pentru atingerea acestora, strategia concurențială se elaborează într-un context ce ține cont de: atuurile și slăbiciunile firmei, oportunitățile și amenințările din respectivul domeniu (politice, economice, sociale, tehnice), așteptările societății și valorile personale ale celor care răspund de aplicarea strategiei.

Obiectivele au în vedere creșterea rentabilității, a cotei de piață, responsabilitatea socială, productivitatea, performanța managerială și a angajaților și altele descrise în Capitolul III- Rolurile și responsabilitățile funcției de achiziții.

Mijloacele sunt externalizate într-o proporție covârșitoare, cele materiale impactând major operațiunile și, pe cale de consecință, și cifra de afaceri iar cele financiare impactând major profitabilitatea și lichiditatea.

Eficiența mijloacelor externe depinde în primul rând de măsura în care nevoile clienților au fost transpuse corect în specificații de achiziții, de tipul celor 5 x 5R. Fără această aliniere, dintre preferințele clienților și capacitatea pieței ofertei de a le satisface (furnizori) și a operațiunilor interne de a le transforma, în scopul oferirii celei mai mari utilități, strategia concurențială nu va avea succes.

Reamintindu-ne de modelul preferințelor furnizorilor, de modelul portofoliului de achiziții Peter Kraljic, interdependențele și raporturile de putere dintre cumpărători și furnizori, **cunoașterea strategiei concurențiale este departe de a fi un moft pentru Achiziții, sau o pretenție nejustificată.**

Din contră, Achizițiile conturate ca un departament profesionist, sunt probabil cele mai capabile să zugrăvească imaginea reală a pieței ofertei, oportunitățile și riscurile care pot influența obiectivele companiei.

Doar din această perspectivă gândirea în “silozuri”, de tipul ”cifra de afaceri este apanajul Vânzărilor iar disponibilitatea bunurilor și serviciilor este apanajul Achizițiilor” apare a fi perimată.

Adițional, cunoașterea strategiei concurențiale setează cadrul general al procedurii de selectare a furnizorilor, indicând aspectele esențiale ce trebuie solicitate, analizate și monitorizate în relație cu bunurile și serviciile achiziționate și cu furnizorii selectați. Procesul este unul progresiv, pe fiecare nivel de responsabilitate al achizițiilor.

Michael Porter propune trei strategii generale de diferențiere în piață (Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985):

1. Dominația prin costurile totale

Prima strategie asigură dominația într-un anumit sector de activitate prin intermediul costurilor. Astfel, se impune ca firma să dezvolte și să implementeze un set de strategii al căror scop principal este reducerea costurilor: controlul cheltuielilor generale și minimizarea costurilor cu cercetarea - inovarea, serviciile, marketingul, reputația mărcii. Elementul central al strategiei concurențiale este reducerea costurilor, atât a celor administrative și de personal, cât și a celor operaționale; atât a costurilor fixe dar și a celor variabile. Practic, atât a costurilor interne cât și a cheltuielilor cu produsele achiziționate, unde, după cum ne-am dat seama, intervin Achizițiile.

Potrivit lui Michael Porter, “deținerea unei poziții caracterizate prin costuri reduse îi va permite firmei să se apere de cumpărătorii puternici, întrucât cumpărătorii nu pot reduce prețurile decât până la nivelul prețului celui mai eficient concurent din piață. De asemenea, costurile reduse vor apăra firma și de furnizorii puternici, permițându-i să fie mai flexibilă în fața creșterii costurilor mărfurilor cu care se aprovizionează. Factorii care contribuie la deținerea unei poziții caracterizate prin costuri reduse creează bariere de intrare, importante din punct de vedere al economiilor de scară sau al avantajului de cost. În sfârșit, costurile reduse plasează firma, de regulă, pe o poziție favorabilă în raport cu produsele substitut. Astfel, o poziție caracterizată prin costuri reduse protejează firma în fața celor cinci forțe concurențiale, întrucât puterea de negociere a adversarilor poate să erodeze profiturile numai până la nivelul profitului celui mai eficient concurent și pentru că firmele mai puțin eficiente vor suferi cele dintâi în fața presiunii concurențiale.

Obținerea unei poziții caracterizată prin costuri mici necesită o cotă de piață relativ înaltă sau alte avantaje, cum ar fi acces la sursele de materii prime. Implementarea unei strategii bazate pe costuri mici poate impune **investiții inițiale semnificative, în echipamente performante**, o politică agresivă de prețuri și pierderi inițiale, în tentativa de a deține o cotă de piață cât mai mare. **O cotă mare de piață poate asigura obținerea unor economii în procesul de aprovizionare, care vor avea efecte suplimentare asupra micșorării costurilor.** Odată obținută o poziție caracterizată prin costuri mici, firma își va majora profitul pe care îl va investi

în echipamente noi și facilități moderne pentru a-și menține dominația prin intermediul costurilor”.

Un Departament de Achiziții informat asupra strategiei concurențiale de dominație prin costuri va integra politica companiei în procedura și fluxurile de achiziții prin măsuri precum:

- Criteriile de eligibilitate ale furnizorilor vor include cerințe privind o capacitate de producție capabilă să susțină economia de scală vizată de companie;
- Criteriul principal de evaluare al ofertelor va fi costul total al achiziției;
- Negocierea va aborda reducerile de volum;
- Selecția profesionistă a furnizorilor de echipamente și alte investiții, în bază de cost total al achiziției;
- Externalizarea activităților cu costuri interne ridicate;
- Performanța solicitată furnizorilor va include inițiative de reducere a costurilor;
- Performanța achizițiilor va urmări quantumul reducerilor sau evitărilor de costuri ale specialiștilor achiziții;
- Managementul riscurilor va adresa orice vulnerabilitate ce poate genera riscuri financiare;
- Inovația va viza preponderent managementul costurilor;
- Se va urmări eliminarea risipei resurselor financiare.

2. Diferențierea

Potrivit lui Michael Porter, cea de-a doua strategie generală se bazează pe diferențierea produsului sau a serviciului oferit de firmă printr-o caracteristică prin care dobândește unicitate în respectivul sector de activitate. (Porter, Strategy and leadership, 2007)

“Diferențierea poate fi obținută prin intermediul: imaginii mărcii, al tehnologiei, al caracteristicilor funcționale, al serviciilor clienților, al rețelei de distribuție. În mod ideal, firma se poate diferenția în mai multe domenii. De exemplu, firma Caterpillar Tractor este cunoscută nu numai pentru rețeaua de distribuție și pentru promptitudinea cu care oferă piesele de schimb, dar și pentru calitatea propriilor sale produse, toate aceste aspecte fiind esențiale pentru utilizatorii echipamentelor grele în condiții în care timpul de inactivitate al echipamentelor se plătește foarte scump. Trebuie să accentuăm faptul că strategia de diferențiere nu permite firmei să ignore aspectele care țin de costuri, dar acestea nu mai constituie obiective de prim rang în cadrul strategiei. Diferențierea asigură protecție în fața concurenților datorită loialității clienților față de brand și a unei sensibilități mai mici a acestora, în raport cu prețurile. Ea permite sporirea profiturilor, fapt care elimină nevoia înregistrării unor costuri reduse. Loialitatea din partea clienților și necesitatea ca firmele concurente să găsească modalități pentru eliminarea unicității produsului sau serviciului contribuie la ridicarea unor bariere de intrare. Diferențierea aduce cu ea profituri mai mari pe baza cărora putem să ne confruntăm mai bine cu furnizorii puternici și să diminuăm puterea cumpărătorilor, întrucât aceștia nu vor avea mai multe alternative și vor fi mai puțin sensibili la factorul preț. În sfârșit, firma care s-a diferențiat pentru a câștiga loialitatea clienților va fi mai bine poziționată decât concurenții săi în raport cu produsele substituente.

De multe ori, oferirea diferențierii va implica ajungerea la un compromis cu aspectele care țin de costuri, mai ales dacă activitățile necesare pentru diferențiere sunt costisitoare, cum este cazul cercetărilor extensive, al proiectării produsului, al folosirii unor materiale de înaltă calitate sau al sprijinului intensiv acordat clientului.”

Un Departament de Achiziții informat asupra strategiei concurențiale de diferențiere va integra politica companiei în procedura și fluxurile de achiziții prin măsuri precum:

- Criteriile de eligibilitate ale furnizorilor vor include cerințe privind puterea și stabilitatea financiară, capacitățile managementului, imaginea și reputația, capacitatea de producție în măsură să susțină pe termen lung diferențierea vizată de companie;
- Criteriul prețului se va reduce ca pondere în grila de evaluare a ofertelor, însă se vor evalua atent costurile totale, cu atenție pe împărțirea optimă a costurilor de design și proiectare;

- Negocierea va aborda caracteristicile ofertei care au impact în aria de diferențiere a firmei, cu accent pe calitate, fiabilitate, unicitate;
- Negocierea contractului se va concentra pe aspecte ce țin de proprietate intelectuală, pe durata mai mare a contractului, pe strategia de ieșire din contract, pe exclusivitate, în unele cazuri, pe confidențialitate și pe atenta aprobare a subcontractorilor;
- Selecția profesionistă a furnizorilor de echipamente și alte investiții, în bază de cost total al achiziției, performanță, conformitate;
- Atenta analiză a oportunității externalizării activităților ce contribuie la diferențiere, în vederea menținerii în intern a celor ce țin de competențele de bază;
- Evaluarea furnizorilor va include inițiative de îmbunătățire continuă a performanței, de cercetare și dezvoltare, de inovație și valoare adăugată;
- Performanța achizițiilor va fi evaluată și prin cuantumul reducerilor sau evitărilor de costuri ale specialiștilor achiziții, dar mai ales prin obiective ce țin de responsabilitățile de management al performanței și relațiilor cu furnizorii, de managementul riscurilor operaționale, de performanță, reputaționale și contractuale;
- Inovația va viza preponderent dezvoltarea de caracteristici unicate ale produselor, de natura creșterii fidelizării clienților;
- Eliminarea risipei de timp, a supra-producției, a transporturilor ineficiente, a timpului de așteptare, a defectelor și a angajaților sub-utilizați vor fi principii călăuzitoare în achiziții.

3. Focalizarea

Strategia generală de focalizare pune accent pe un anumit grup de clienți, un segment al liniei de produse sau de piață geografică. Este o strategie de nișă, strategia de focalizare presupunând servirea în condiții excelente a unei “ținte” limitate, toate politicile funcționale fiind subordonate acestui deziderat. Strategia se bazează pe premisa că firma este capabilă să servească această “țintă” strategică restrânsă mai eficient decât concurenții care operează pe o arie mai largă. Drept rezultat, firma va obține fie o diferențiere datorită satisfacerii mai bune a nevoilor grupului pe care îl țintește,

fie costuri mai reduse de servire a acestui grup (sau atât diferențiere cât și costuri mai reduse) (Porter, Strategy and leadership, 2007).

Este, de exemplu, strategia folosită de mine încă de la înființarea companiei Purchasing Training, când am optat pentru concentrarea întregului efort și a tuturor strategiilor pe servirea în exclusivitate a profesiei Achizițiilor. Am căutat ca, prin serviciile oferite, să ofer maxim de valoare profesioniștilor în Achiziții și departamentelor de achiziții, printr-o diversificare a produselor care să acopere într-un spectru cât mai mare nevoile grupului țintă. Am elaborat și susținut programe de training pe o gamă cât mai largă de concepte și pentru niveluri diferite de expertiză, de la începător la manager. Am derulat programe de consultanță de management strategic al achizițiilor, pentru optimizarea proceselor și procedurilor, am ajutat la tehnologizarea Achizițiilor prin oferirea de suport în implementarea aplicațiilor informatice specifice achizițiilor. Această material este un nou produs destinat celor care preferă să studieze în liniște și pentru care deplasările la training sunt mai complicate. Alte două produse, menite să sporească accesul la cunoștințe de top în achiziții, sunt pe “linia de fabricație”. În opoziție, sunt firmele care susțin traininguri pentru o gamă largă de profesii.

Potrivit lui Michael Porter, strategia de focalizare determină întotdeauna limitări ale cotei de piață deținută. Focalizarea implică realizarea unui compromis între profitabilitate și volumul vânzărilor. Ca și în cazul strategiei de diferențiere, ea poate să impună, de asemenea, și un compromis în raport cu aspectele implicate în obținerea unor costuri reduse.

Un Departament de Achiziții informat asupra strategiei concurențiale de focalizare va integra politica companiei în procedura și fluxurile de achiziții prin măsuri precum:

- Criteriile de eligibilitate ale furnizorilor vor include cerințe privind expertiza, imaginea și reputația, capacitatea de inovație capabilă să susțină pe termen lung diferențierea vizată de companie;
- Criteriul prețului se va reduce ca pondere a importanței în evaluarea ofertelor, însă se vor evalua atent caracteristici ce țin de calitate, exclusivitate, inovație, servirea clienților;
- Negocierea va aborda caracteristicile ofertei care au impact în satisfacția clienților;

- Negocierea contractului se va concentra pe aspecte ce țin, dincolo de proprietate intelectuală, pe durata mai mare a contractului, pe strategia de ieșire din contract, pe exclusivitate în unele cazuri, pe confidențialitate și atentă aprobare a subcontractorilor și pe performanța ridicată și valoarea mărcii furnizorului;
- Selecția profesionistă a furnizorilor de echipamente și alte investiții, în bază de cost total al achiziției, performanță, conformitate, scope of work;
- Atenta analiză a oportunității externalizării activităților ce contribuie la satisfacția clienților, în vederea menținerii în intern a celor ce țin de competențele de bază;
- Evaluarea furnizorilor va include inițiative de îmbunătățire continuă a performanței, de cercetare și dezvoltare, de inovație și valoare adăugată;
- Performanța achizițiilor se va aprecia mai puțin prin cuantumul reducerilor sau evitărilor de costuri ale specialiștilor achiziții, dar mai ales prin obiective ce țin de responsabilitățile de management al performanței și relațiilor cu furnizorii și clienții interni, de management al riscurilor operaționale, de performanță, reputaționale și contractuale, de inovație în achiziții;
- Un accent semnificativ se va acorda responsabilităților cognitive și estetice, respectiv de etică și responsabilitate socială;
- Inovația va viza preponderent dezvoltarea de caracteristici unicate ale produselor, de natura creșterii fidelizării clienților;
- Eliminarea risipei de timp, a supra-producției, a transporturilor ineficiente, a timpului de așteptare, a defectelor rămâne în atenția achizițiilor cu focus pe înlăturarea risipei ce ține de angajații sau furnizorii sub-utilizați.

Spuneam, la începutul capitolului, că în mod contraintuitiv, cunoașterea strategiei concurențiale a firmei este primul lucru pe care profesionistul în achiziții trebuie să îl stăpânească.

În lipsa acestei înțelegeri, profesioniștii în achiziții vor acționa conform practicilor anterioare, fie ale companiei actuale a cărei strategie însă s-a schimbat, fie ale companiei în care au lucrat anterior. Vă reamintiți de metoda de învățare “*sitting with Nelli*”?

Să ne imaginăm cum va acționa, în lipsa cunoașterii strategiei concurențiale, un profesionist în domeniul achizițiilor care a lucrat într-o firmă a cărei strategie de diferențiere era prin dominația costurilor și care ulterior s-a angajat într-o companie ce are diferențierea drept strategie concurențială. Cât de acerb va negocia prețurile și câtă presiune va pune pe furnizori în negocierea prețurilor, când în noua firmă atenția trebuie să fie, de fapt, pe calitate, unicitate, reputația mărcii.

Sau invers, un specialist achiziții modelat într-o firmă axată pe focalizare, cum va solicita inovație, servirea clienților și responsabilitate socială unor furnizori cărora, în noua firmă în care s-a angajat, li s-a solicitat dintotdeauna reducerea prețurilor.

Ne putem imagina cum vor evalua relațiile cu furnizorii și atractivitatea față de compania cumpărătoare, reprezentată acum de către noul specialist achiziții?

Și, continuând, să ne imaginăm care vor fi relațiile cu clienții interni și care va fi percepția acestora și a managementului asupra performanței achizițiilor!