



27.03.2025



Fundamente de Antreprenoriat

Curs 5: Cine sunt competitorii
și cum se poate obține un avantaj competitiv?

conf. dr. Radu NECHITA
Facultatea de Studii Europene, Universitatea Babeș-Bolyai
<https://www.linkedin.com/in/radunechita/>

Structură Curs



1. Inovare și antreprenoriat: principalele definiții și interdependențe.
2. De la problema la idee. Validarea soluției. Propunere unică de vânzare.
3. Transformare digitală și gândire inovatoare
4. Studiul pieței: Cine sunt potențialii clienți și ce așteptări au?
5. Studiul pieței: Cine sunt competitorii și cum se poate obține un avantaj competitiv?
6. Echipa și leadership. Cum se construiește o echipă. Roluri într-o echipă.
7. Plan de afaceri
8. Minimum Viable Product (MVP). Lansarea unui produs
9. Vorbitul în public. Pregătirea și susținerea unui pitch (prezentarea ideii de afacere)
10. Responsabilitate socială
11. Ecosistemul de antreprenoriat, oportunități de creștere.
12. Oportunități de finanțare




1. Inovare și antreprenoriat: principalele definiții și interdependențe.
2. De la problema la idee. Validarea soluției. Propunere unică de vânzare.
3. Transformare digitală și gândire inovatoare
4. Studiul pieței: Cine sunt potențialii clienți și ce așteptări au?
5. **Studiul pieței: Cine sunt competitorii și cum se poate obține un avantaj competitiv?**
6. Echipa și leadership. Cum se construiește o echipă. Roluri într-o echipă.
7. Plan de afaceri
8. Minimum Viable Product (MVP). Lansarea unui produs
9. Vorbitul în public. Pregătirea și susținerea unui pitch (prezentarea ideii de afacere)
10. Responsabilitate socială
11. Ecosistemul de antreprenoriat, oportunități de creștere.
12. Oportunități de finanțare





Economist...

- An economist is someone who says,
when an idea works in practice, “let’s see if it works in theory”.
 - Walter W. Heller, former chairman of the Council of Economic Advisers in JFK administration.
- 



Agenda



CURS



Răspunsuri



Agenda



CURS



Întrebări
-Potrivite
-Structurate

Răspunsuri



Agenda

CURS



Întrebări
-Potrivite
-Structurate

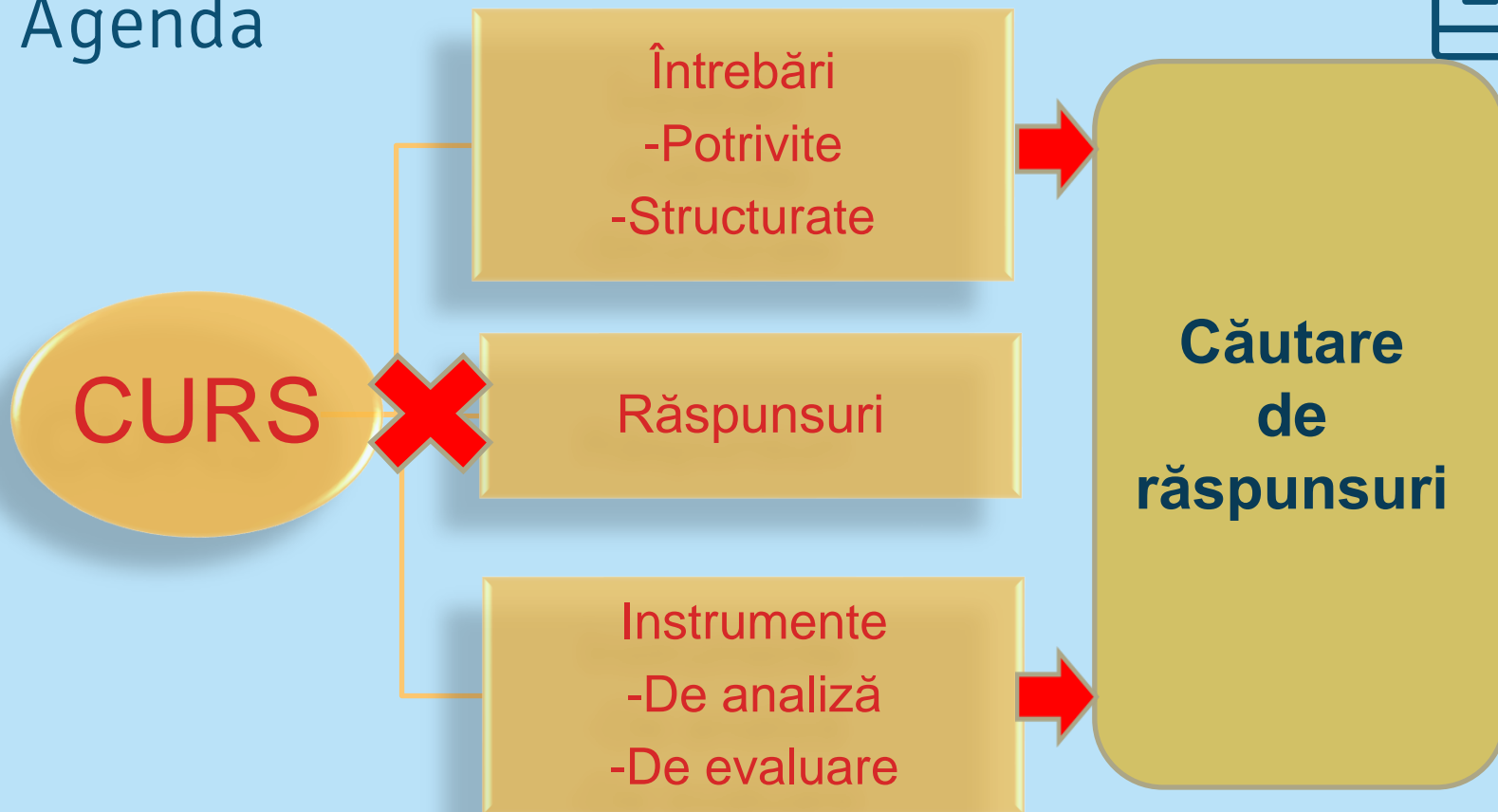


Răspunsuri

Căutare
de
răspunsuri



Agenda





Vigilență
Alertness

Inițiativă
Efort

Inovație

Antreprenoriat

Problemă



Soluții:
-Existente
-Potențiale



Soluția noastră
P.U.V.



“Cel mai bun mod prin care poți prezice viitorul este să-l creezi.”

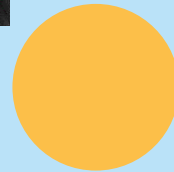
—Peter Drucker





„It is difficult to make predictions, especially about the future”

—Niels Bohr (attr.)



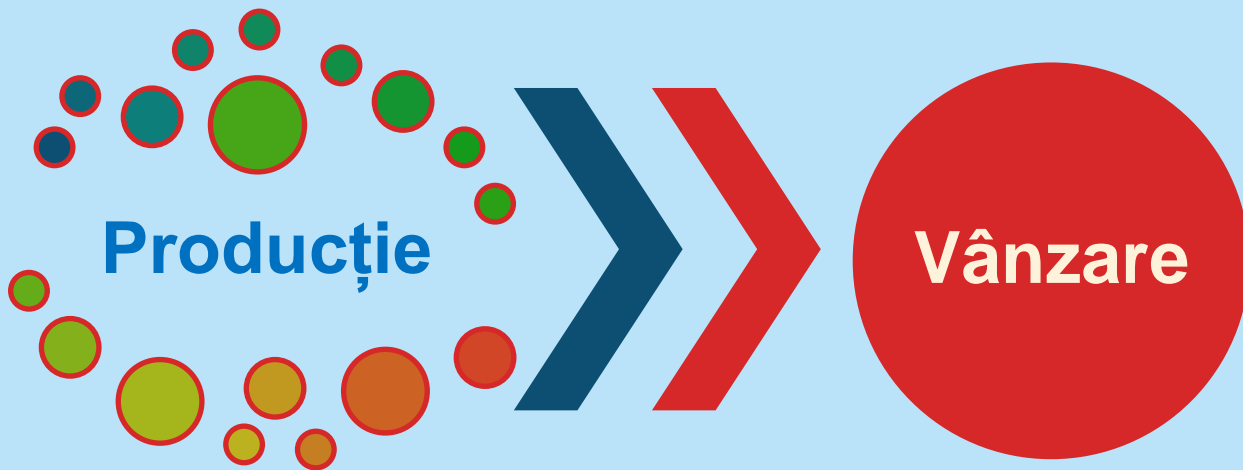
Socoteala de acasă ... → ... Târg

Concurenții

- Existenți
- Potențiali

Clienții

- Existenți
- Potențiali



„Distrugere”
de bogăție

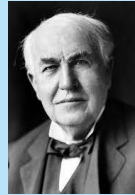
„Creare”
de bogăție

„Ai produs când ai vândut, până atunci, doar ai distrus”



„Anything that won't sell, I don't want to invent”

—Thomas Alva Edison





Erori frecvente

- „Produsul n-are concurență!”
- „Produsul este scump pentru că este costisitor să-l produci”
- **Nu ești niciodată singur pe piață!**
(Nici nu ar fi neapărat o veste bună)
- **Invers!** Doar dacă poți să-l vinzi scump, asumi **costuri ridicate** de producție
Produsul este scump deoarece
 - Consumatorii îl doresc atât de mult
 - Sunt dispuși să plătească prețul
 - Nu au alternative preferabile



îți



Erori frecvente

„M-a costat la fel de mult să le găsesc,
deci le pot vinde cu același preț”




Distribuitori congelatoare





Economie și Antreprenariat

- **Piața** nu este un loc, piața este un **proces** de descoperire:
 - Cine sunt și ce vor clienții
 - Cine sunt și cum încearcă alții să răspundă
 - Cum aș putea „eu” să răspund mai bine

„Cererea”
„Oferta” / Concurența
„Avantaj competitiv”
 - **Antreprenoriatul** este un proces de **experimentare**
 - De ce am reușit?
 - De ce nu am reușit (încă, de data aceasta...)?
 - **Efortul** este **mijlocul** de a produce valoare.
 - **Sursa** valorii este **satisfacția clientului**, dovedită prin decizia (repetată) de achiziție
- 




Economie și Antreprenariat

- **Piața** nu este un loc, piața este un proces de descoperire:
 - Cine sunt și **ce vor clienții** „Cererea”
 - **Cine sunt și cum încearcă alții să răspundă** „Oferta” / Concurența
 - **Cum aș putea „eu” să răspund mai bine** „Avantaj competitiv”
- **Antreprenariatul** este un proces de **experimentare**
 - De ce am reușit?
 - De ce nu am reușit (încă, de data aceasta...)?
- **Efortul** este mijlocul de a produce valoare.
- **Sursa** valorii este **satisfacția clientului**, dovedită prin decizia (repetată) de achiziție

Economie și Antreprenoriat

- **Piața** nu este un loc, piața este un proces de descoperire:
 - Cine sunt și ce vor clienții „Cererea”
 - Cine sunt și cum încearcă alții să răspundă „Oferta” / Concurența
 - Cum aș putea „eu” să răspund mai bine „Avantaj competitiv”
- **Antreprenoriatul** este un proces de experimentare
 - De ce am reușit?
 - De ce nu am reușit (încă, de data aceasta...)?
- **Efortul** este mijlocul de a produce valoare.
- **Sursa valorii** este satisfacția clientului, dovedită prin decizia (repetată) de achiziție




Ce vor clienții? (Și sunt dispuși să plătească...)

- Costuri mai mici (*Reduced pain*)

- Preț mai mic
- Mai aproape
- Ofertă mai clară/simplă
- Servicii mai ieftine / rapide
- ...

- Beneficii mai mari (*Increased satisfaction*)

- Calitate (percepută) mai ridicată
 - Mai frumos, agreabil etc
 - Ofertă mai variată / personalizată / unică
 - Servicii mai rapide
 - ...
- 



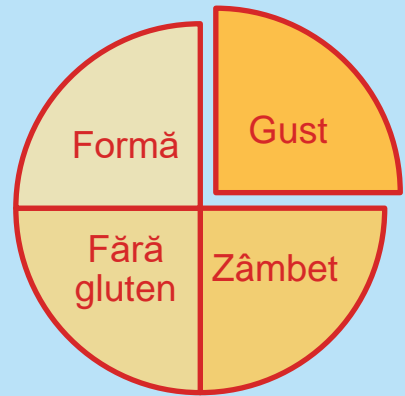
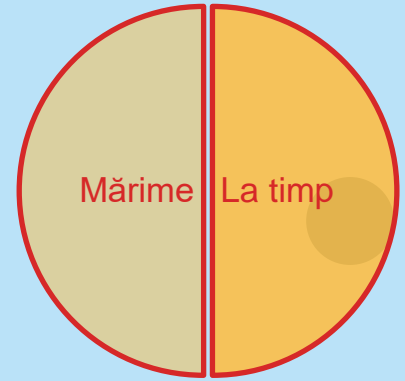
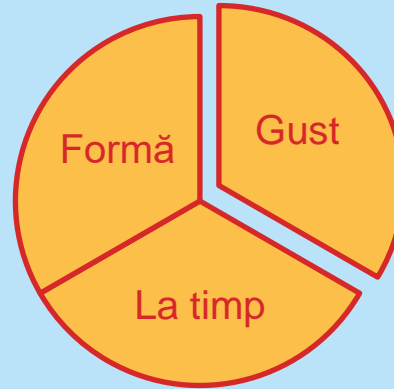
Costuri clienți

- Costul „necumpărării” = insatisfacția generată de problema rezolvată de produsul meu
- Costuri monetare = prețul plătit
 - Cele mai evidente (nu întotdeauna transparente)
 - Comisioane, transport, asigurare, garanție suplimentară...
- Costuri de informare
 - Timp
 - Efort
- Riscuri acoperite sau neacoperite de garanție
 - „Nu-i ceea ce doream, speram, credeam, ...”
 - Nu se livrează (la timp, la specificații, ...)
 - „Trebuia să aștept promoția / noul model / ...”



Beneficiile clienților = Ce aduce produsul

- Bunurile / Serviciile =
- „Pachete de caracteristici”
- În măsură să satisfacă diverse nevoi
- Nevoi diferite
- Relevanță diferită




Cine sunt competitorii?

- Competitorii mei sunt cei care i-ar putea convinge pe clienți să cumpere de la ei, nu de la mine.
- Concurenți direcți (produse, prețuri, locuri, canale de distribuție similare)
- Concurenți indirecti (Ex: Florăria ta vs florile din supermarket)
- Concurenți substitut (Ex: Florăria ta vs Leonidas, Maître chocolatier)
- Concurenții potențiali (Ex: Florăria ta vs cea deschisă în sezonul de nunți 2025)



Cum aflu cine sunt competitorii? (1)

- <https://caen.ro/>
 - Cod CAEN 4776 Comerț cu amănuntul al florilor, plantelor și semințelor, comerț cu amănuntul al animalelor de companie și a hranei pentru acestea, în magazine specializate
 - <https://mfinante.gov.ro/ro/web/site>
 - După nume și județ
 - După CUI
 - <https://www.listafirme.ro/>
 - <https://www.semrush.com/>
- 



Cum aflu cine sunt competitorii? (2)

- „Spionaj”:
 - Clienții: „De unde cumpărați flori până acum?” 😊
 - Furnizori: „Vai, ce flori multe/frumoase! La cine le duceți?” 😊
- Google, Google Maps, Rețele socializare (cuvinte cheie)
- <https://www.webfx.com/blog/marketing/who-are-my-competitors-online/>
- După ce sunt identificați, trebuie monitorizați mereu:
 - Ce fac mai bine?
 - Ce fac la fel?
 - Ce fac mai rău?



Cum se poate obține avantaj competitiv?

- Utilizând ce am aflat despre ce vor clienții și ce face concurența
- 
- 

Inovații antreprenoriale (Cf. Schumpeter)

Produs, serviciu

- Fonograf, ..., CD, MP3, abonament
- Telefon fix, mobil, smart

Metodă de producție și transport

- Ind. extractivă, metalurgie, tipografie,
- Navigație cu vase, ..., nuclear

Piață de desfacere, canal de distribuție

- „Piețe emergente”, Fast-food, Vegan
- Livrare la domiciliu

Materii prime, Factori de producție

- Noi zăcăminte de petrol, gaz etc
- Noi lucrători (recalificați)

Organizarea producției și transportului

- Linia de asamblare
- Containerul multimodal

Avantaj competitiv (Cf. M. Porter)

Preț

- Costuri mici
→ preț mic
- Calitate comparabilă

Diferențiere

- Calitate
- Preț comparabil

Concentrare

- Piețe mai clar definite
- Segmentare
- Personalizare

Povestea Bic



- Marcel Bich (1914-1994)
- Fiu de inginer (și baron...), manager la o fabrică de cerneală
- 1945: Cumpără (cu Edouard Buffard) o fabrică dezafectată (Clichy)
- Produce creioane și piese pentru stilouri
- 1950: Cumpără brevetul lui **László József Bíró** (2 mil \$ = 20 azi)
- 1950: Produce **Bic Cristal** (peste 100 mld vândute)
- **Distribuție:** prin... tutungerii, baruri, agenții loto
- 1970: Bic 4 culori
- Société Bic la Bursa din Paris din 1972 (BB)
- 1973: Bricheta
- 1975: Aparat de ras
- Marcel Bich Descendants 28,84% + Familie 17,49%
- Familia Bich: cca 46,33%



Schumpeter	Porter	Cost/Preț	Diferențiere	Concentrare/Focalizare
<p>Produs</p>				
<p>Metodă (de producție, transport)</p>	<p>„Ouă”, Cod 3</p> 	<p>La sol 2 Aer liber 1</p> 	<p>Ecologic Cod 0</p> 	
<p>Piață nouă Noi canale de distribuție</p>	 		 	
<p>Noi materii prime, Noi factori de producție</p>	 			
<p>Nouă organizare a producției, transportului</p>	  <p>TOYOTA</p>	 <p>TOYOTA</p>	 	

Recapitulare & Rezumat

- **Bic:** Produs (relativ) nou, utilizare de noi materiale, pentru un cost mult mai redus, calitate superioară la același preț, aplicarea rețetei la alte produse, urcare în gamă
- **Waterman:** adaptare la prăbușirea pieței prin concentrarea pe o piață restrânsă
- **Ford:** Aplicarea în industria auto a unei noi organizări a producției, care permitea utilizarea unor muncitori „calificabili” rapid, utilizarea intensivă a capitalului (8x3 > 2x10), fidelizarea muncitorilor prin tranferarea rapidă către salariați a câștigurilor din creșterile de productivitate, diferențierea (și) prin calitate (fiabilitate, cost întreținere)
- **Toyota:** Inițial, produse ieftine, apoi nouă organizare a producției (JIT + TQM), vizarea de noi segmente de piață (lux, hibrid, electric)
- **Tesla:** concentrarea din start pe producția de automobile electrice, securizare contractuală a noi surse de materii prime (Li), organizarea diferită a producției și distribuției
- **McDo:** de la piața „călătorilor”, la piața „grăbiților”, cu atenția pe cost/preț
- **Subway:** piața celor „grăbiți dar preocupați de sănătate” + „poate că este un pic mai scump, dar merită”
- **Chick-fil-A:** focalizarea pe o piață mai restrânsă, vizând (și) beneficii ne-monetare
- **Industria alimentară:** pentru unii consumatori contează prețul, pentru alții contează și procesul de producție
- **De Beers:** Adaptare la preocupările crescute privind sursele de materie primă și procesul de producție a unui produs de lux

Referințe suplimentare

- „Manualul” meu preferat de Antreprenoriat:
Mariotti, S., Glackin, C. (2012/2010), *Antreprenoriat. Lansarea și administrarea unei afaceri*, Editura Bizzkit, București. Traducere de Mircea Ștefancu după *Entrepreneurship. Starting and Operating a Small Business*, Second edition, Prentice Hall.
- Una dintre cele mai interesante cărți citite în ultima vreme: **Ridley, Matt** (2021/2020), *Inovația. Cum funcționează și de ce-i priște libertatea?*, Editura Orion, București. Traducere de Andreea Călin după *Why innovation works. And why it flourishes in freedom*, Harper Collins Publishers.
- Despre importanța sincronizării ofertei antreprenoriale cu nevoile clienților:
Gross, Bill (2015), *The single biggest reason why start-ups succeed*, TED Conference, (6 min 31 s)
https://www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_start_ups_succeed

Linkuri firme amintite

- <http://www.bicworld.com/en/bic-group/history/>
- <https://www.chick-fil-a.com/>
- <https://www.debeersgroup.com/>
- <https://www.ford.com/>
- <https://www.mcdonalds.com/us/en-us.html>
- <https://www.subway.com/en-US/>
- <https://www.tesla.com/>
- <https://global.toyota/en/>
- <https://www.waterman.com/>