



Fundamente de Antreprenoriat

19.03.2026



Curs 4: 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/>



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

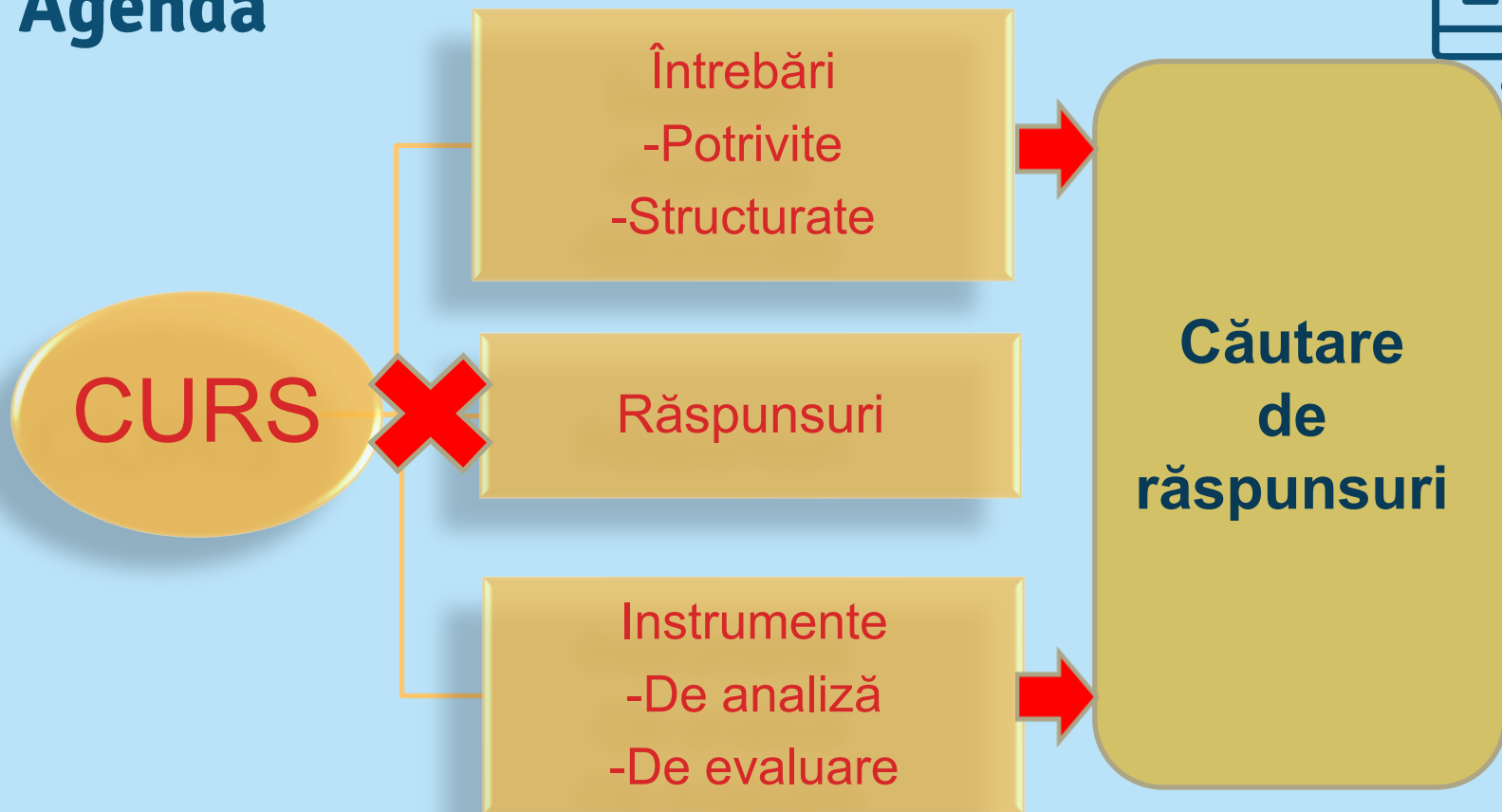


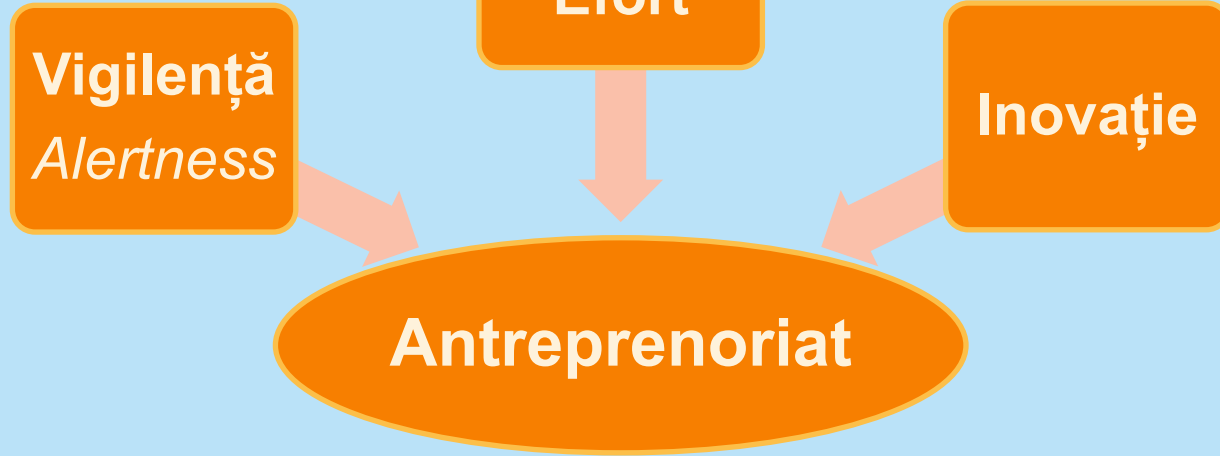
Răspunsuri

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 crezi.”

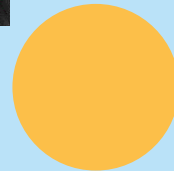
—**Peter Drucker**





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

—Niels Bohr (attr.)



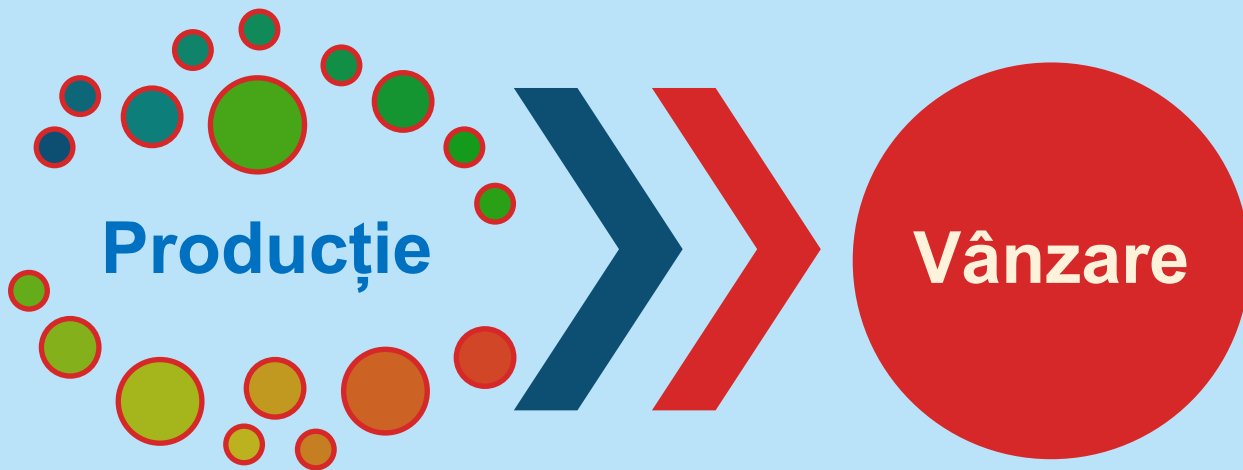
Socoteala de acasă ... → ... Târg

Concurenții

- Existenți
- Potențiali

Clienții

- Existenți
- Potențiali



„Distrugere”
de bogăție

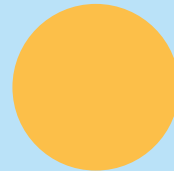
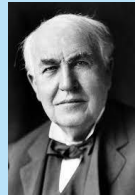
„Creare”
de bogăție

„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, așumi **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 Antreprenoriat

- **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**
 - **Cine sunt și cum încearcă alții să răspundă**
 - **Cum aș putea „eu” să răspund mai bine**

„Cererea”
„Oferta” / Concurența
„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 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”
- **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




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
 - ...
- 



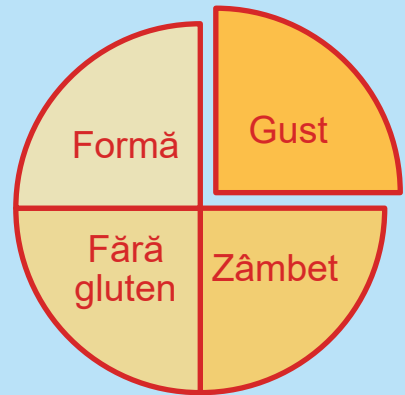
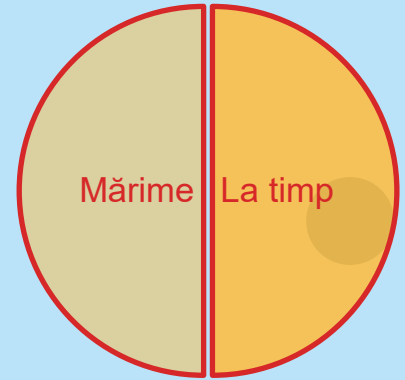
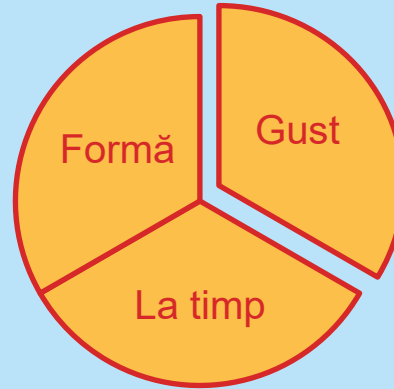
Costuri clienți

- 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/>