

INOVAREA, SURSĂ A AVANTAJULUI COMPETITIV

Sebastian LĂCĂTUȘ

Masterand EAA, anul II, Universitatea de Vest Timișoara, FEAA

Coordonator științific: Conf. Dr. Gabriela Lucia ȘIPOȘ

Rezumat

Din ce în ce mai multe companii acordă o importanță tot mai mare inovării, cercetării fundamentale, cercetării aplicative și transferului tehnologic. În acest sens, în acordurile internaționale și în documentele europene se acordă un spațiu distinct inovării. Inovarea se află în centrul creșterii economice, fiind catalizatorul acesteia, și devenind totodată un factor al competitivității.

Comaniile care au succes și înregistrează creșterea cea mai rapidă sunt acele companii care utilizează în activitatea curentă soluții inovative și tocmai de aceea o proporție semnificativă a veniturilor acestor companii este generată de produse și servicii noi sau îmbunătățite calitativ.

Schimbările rapide ale caracteristicilor piețelor externe, precum și cele din domeniul tehnologic sunt provocări pentru inovații mai frecvente și mai rapide, concretizate în produse, procese și tehnologii noi. Avantajul competitiv este volatil, dificil de obținut și mult mai dificil de menținut și de consolidat, consumatorii fiind aceia care, prin polarizarea opțiunilor lor individuale, confirmă recunoașterea performanțelor și atribuie avantaje competitive, determinând implicit ierarhizarea concurențială a firmelor prezente pe o anumită piață.

Avantajul competitiv se află în punctul central al performanței unei companii pe piețe competitive iar inovarea reprezintă o sursă de obținere și consolidare a acestuia. Companiile vor trebui să demonstreze capacitatea lor de adaptare la schimbările mediului de afaceri astfel încât să își mențină pozițiile deținute. Lucrearea de față tratează sub acest aspect comportamentul pe care companiile din domeniile cele mai vizate de schimbări trebuie să îl adopte pentru a obține pe seama inovării un avantaj competitiv durabil.

Cuvinte cheie

inovare, avantaj competitiv, produse și tehnologii noi

Clasificare JEL

O31, M21

Inovarea, sursă a avantajului competitiv

1. Introducere

„Inovația este procesul de transformare a ideilor în forme fabricabile și comercializabile.” **Watts S. Humphrey**¹.

În ultimul deceniu toate economiile au început să acorde o importanță crescândă cercetării și în special uneia din componentele acesteia, inovarea, alături de cercetarea fundamentală, cercetarea aplicativă și transferul tehnologic. În acest sens, în toate documentele care se constituie ca acorduri internaționale sau în documentele europene se acordă un spațiu distinct inovării care este considerată ca **factor motor** al competitivității produselor și serviciilor. Inovarea se află în centrul **creșterii economice**, fiind catalizatorul cheie pentru creștere. Companiile care au succes și înregistrează creșterea cea mai rapidă sunt acele **companii care introduc în mod regulat inovarea** și tocmai de aceea o proporție semnificativă a veniturilor lor rezultă din **produse și servicii noi sau îmbunătățite**. Crearea progresului tehnic se bazează pe cercetarea științifică susținută de stocul de cunoștințe tehnico-științifice acumulat și are ca efect invenția. Implementarea progresului tehnic se realizează atât prin intermediul procesului de inovare ce are drept rezultat inovația, cât și prin difuzarea inovației în economie. Prin realizarea progresului tehnic înțelegem crearea elementelor de progres tehnic (concepte fundamentale, idei științifice sau invenții), inovarea (valorificarea invențiilor sub forma inovațiilor) și difuzarea în exploatare a elementelor de progres tehnic (difuzarea în economie a inovațiilor). În timp, inovarea a dobândit sensuri noi, din ce în ce mai complexe, diferitele conotații atribuite inovării de-a lungul timpului fiind induse de modificările mediului economic. Astfel în perioada secolului nostru există o nouă abordare asupra inovării care se bazează, pe de o parte, pe delimitarea sensului inovării de cel al schimbării, iar pe de altă parte, pe abordarea inovării ca un element de introducere a “noului” într-un domeniu, ca o noutate. Se observă că, inițial, sensul noțiunii de inovare acoperea doar o mică parte din sfera de activități ale unei întreprinderi, inovarea reprezentând fie orice idee, practică sau produs dezvoltat recent și perceput de către prima întreprindere care le-a adoptat ca fiind noi în raport cu cadrul de referință, fie ca un proces de adaptare a noilor idei ce pot fi aplicate dezvoltării produsului pentru a satisface cerințele unei anumite piețe. Ulterior, pe măsura amplificării concurenței și a percepției inovării ca o importantă sursă de creare și susținere a avantajelor competitive, s-a observat oportunitatea extinderii domeniului competențelor de la produsele realizate la modul de obținere a acestora, implicând astfel în lupta concurențială toate activitățile implicate în obținerea produsului într-o întreprindere, ceea ce a generat amplificarea considerabilă a sensurilor atribuite termenului “inovare”. De aceea se poate afirma că inovarea prin invenție rămâne să aibe un rol important în avansul cunoașterii și al evoluției societății de astăzi.

2. Forme de manifestare a inovării

Inovarea, conform definiției date de **OECD** reprezintă *procesul global de creativitate tehnologică și comercială, transferul unei noi idei sau al unui nou concept până la stadiul final al unui nou produs, proces sau activitate de service acceptată de piață*. Prin introducerea în practică a inovațiilor se pot obține produse cu caracteristici de calitate îmbunătățite, servicii de calitate superioară, procese de producție noi, mai eficiente și mai curate (ecologice), modele îmbunătățite ale sistemului de management al afacerilor, metode moderne de management al forței de muncă etc. Există multiple motivații ale întreprinderilor și organizațiilor pentru a inova, între care: creșterea cotei de piață, cucerirea de noi piețe, ameliorarea calității produselor, lărgirea gamei de produse, înlocuirea produselor învechite, reducerea impactului asupra mediului etc. Inovarea acționează sistemic, cuprinzând toate activitățile unei întreprinderi. De la cercetare-dezvoltare până la funcțiunea de personal, toate funcțiunile întreprinderii se află sub impactul inovării, amploarea acesteia și desfășurarea fiind diferite, în funcție de natura activității. În literatura de specialitate inovarea îmbracă diverse forme și se

1S. Watts Humphrey (n. 1927) este un inginer american de software, gânditor cheie în disciplina de inginerie software, și este adesea numit tatăl software-ului de calitate.

Inovarea, sursă a avantajului competitiv

manifestă în funcție de capacitățile fiecărei întreprinderi în parte. De aceea considerăm oportună prezentarea formelor de manifestare expresă a inovării la companiile din domeniul telefoniei mobile.

Sub raportul naturii elementelor vizate inovarea se manifestă în special sub forma unei *inovării de output* în cazul companiilor de telefoane mobile cum este situația marilor producători de accesorii și terminale mobile Motorola și Nokia. Aceste două companii au o inovare de output ceea ce le permite inovarea produselor și serviciilor distribuite în lume către clienți aceasta fiind și cea mai cunoscută formă de manifestare către aceștia. Totodată nu trebuie să uităm că în situația companiilor ca Nokia, Motorola, Samsung, LG, etc există și *inovare de proces* care înglobează inovarea tehnicilor și a tehnologiilor folosite în cadrul procesului de transformare a sistemelor de organizare și a procedurilor administrative implicate în transformarea elementelor de intrare în elemente de ieșire (tehnologii digitale de comunicare, tehnologii de fabricație asistate pe calculator) cu exemple în GSM, EDGE, HSPA, 3G, GPRS etc. Tot în cadrul aceluiași criterii de manifestare a inovării intră și *inovările de input* care se practică la nivelul de producție a companiilor de telefonie mobilă (Samsung, Nokia sau Motorola) datorită complexității materialelor folosite și încercării dobândirii de avantaje. Motorola a încercat folosirea unor aliaje și materiale ușoare, simple, cu proprietăți durabile și rezistente care i-au permis costuri reduse și o mai mare flexibilitate în desfacere în fața concurenților.

După modalitatea de susținere a competitivității o altă formă de manifestare a inovării în cadrul companiilor de telefonie mobilă este *inovarea de produs*. Inovarea de produs include îmbunătățiri semnificative ale specificațiilor tehnice, componentelor și materialelor, ale software-ului încorporat, ale atitudinii prietenoase față de utilizatori sau ale altor caracteristici funcționale. Inovațiile de produs pot utiliza noi cunoștințe sau tehnologii, sau se pot baza pe noi utilizări sau combinații ale cunoștințelor și tehnologiilor existente. Termenul produs se folosește pentru a acoperi atât bunuri cât și servicii. Produsele oferite pe piață de principalele companii cum sunt cele oferite de Nokia, Motorola sau LG fiecare se diferențiază printr-o caracteristică aparte dar ca și **grad de noutate deosebit mai multe categorii de produse** cum ar fi: produsele principale noi, spre exemplu apariția primului telefon mobil invenție încununată cu succes de către Motorola care a creat o piață nouă, o nevoie nouă, de care consumatorul nu era conștient sau fie nu o credea realizabilă, în literatura de specialitate Motorola a creat o *inovație de fond*; produsele care nu reprezintă o noutate tehnică dar care creează o nouă piață propunând o nouă utilizare a unui produs deja existent – e cazul companiilor ca Samsung sau Nokia care au găsit pe lângă întrebuințarea clasică dată telefonului mobil și pe cea de aparat foto astfel a apărut un produs cu două caracteristici fundamentale – telefonul mobil cu camera foto încorporată acestea deviind astfel *inovatii de nișă comercială* sau aparatura smartphone-ului; produse care se îmbunătățesc lent în cazul acesta toate companiile de telefonie mobilă produc și înregistrează îmbunătățiri față de modelul inițial tocmai de aceea paleta de produse oferite spre exemplu de Nokia depășește 100 de modele. Companiile realizează lună de lună *inovatii curente* care îi permit avantaje de natura unor costuri reduse sau cea a diversificării gamei de produse și produsele care necesită a fi înlocuite pentru a aduce un nou suflu pieței deja formate în această categorie intră trecerea telefonului mobil clasic varianta Motorola greu la varianta Motorola ușor, subțire, cu ecran color etc aceste inovații le denumim *inovatii revoluționare*. Nokia a creat o inovație revoluționară prin crearea primului telefon 3G sau Motorola prin crearea primului telefon cu autonomie cea mai mare iar exemplele în acest domeniu pot continua. Aceste schimbări în optica inovațiilor de produs a dus și la o diversificare a efectelor economice și tehnologice.

O altă formă de manifestare dar mai rar întâlnită a inovării în domeniul industriei mobile este *inovația de proces* prin introducerea unor procedee de fabricație sau fluxuri tehnologice noi. Aceasta include schimbări semnificative în tehnici, echipamente și/sau ale software-ului. Rezultatul inovării de proces trebuie să fie semnificativ în ceea ce privește: nivelul producției, calitatea produselor sau reducerea costurilor de producție și distribuție. Este de înțeles că multe companii de profil recurg la inovația de proces pentru că doar printr-o inovație de această formă se poate demonstra siguranța avantajului competitiv deținut față de alți competitori. Este adevărat că prin inovarea de proces se menține și se consolidează în timp avantajul competitiv deținut și că prin folosirea acestui tip de inovare se pot obține inovații de produs.

Din punct de vedere al noutății inovării, pot exista la nivelul companiilor două tipuri de inovare – *inovarea radicală* și *inovarea incrementală*. Un exemplu elocvent de inovare radicală în domeniul telefoniei mobile l-a avut Motorola care a fost pionieră în domeniu prin introducerea pe piață a primului telefon mobil care a permis un întreg sistem de produse și procese pentru o nouă afacere punând bazele unei noi industrii însoțită și de crearea unei piețe noi care există și în prezent. Inovațiile radicale asigură o valoare pentru clienți substanțial mai mare, aceasta din urmă fiind o dimensiune a noutății. Inovațiile radicale de produs descriu un produs a cărui utilizare intenționată, caracteristici de performanță, atribute, proprietăți ale construcției sau

Inovarea, sursă a avantajului competitiv

utilizare a materialelor și componentelor se deosebesc semnificativ în comparație cu produsele executate anterior.

Cel de al doilea tip de inovare, inovarea incrementală implică "adaptarea, rafinarea, simplificarea și îmbunătățirea produselor existente și/sau a sistemelor de producție și de distribuție existente" aici fiind cazul companiilor din toate domeniile mai ales cele din telecomunicații. Nokia realizează inovații incrementale fapt ce ne arată poziția pe care aceasta o ocupă față de alți diversi competitori care nu reușesc să se ridice la gradul și poziția deținută de această companie. Prin aducerea unor schimbări –aparitia 3G a făcut ca Nokia să poată să creeze o nișă în piață pe care acum o controlează.

După gradul de apropiere a schimbării în raport cu nucleul tehnologic al întreprinderii inovarea se manifestă în două forme : *inovarea tehnologică* și *inovarea administrativă*. Situația care se întâlnește în domeniul telecomunicațiilor este evident cea a inovării tehnologice cu amprenta cea mai mare dar totuși și inovarea administrativă este evidențiată. Inovarea administrativă cuprinde schimbările referitoare la strategiile adoptate, alocarea resurselor precum și la alți factori ce privesc structura socială. O astfel de situație se întâlnește la aproape toate companiile de vârf din domeniu cum este și cazul companiei Nokia care implementează strategii investiționale majore pentru implementarea tehnologiilor realizate și a strategiilor de alocare a resurselor pe diverse departamente mai ales al departamentelor de cercetare dezvoltare.

Inovarea se poate manifesta și **sub alte forme în domeniul telefoniei mobile**, cum ar fi *inovarea de marketing* sau *inovarea organizațională*. Inovarea de marketing constă în implementarea unei noi metode de marketing care implică schimbări semnificative ale designului produsului sau ale ambalajului, noi metode de vânzare, de plasare a produsului, de promovare a produsului sau în privința politicii de prețuri. Inovațiile de marketing au scopul de a satisface mai bine necesitățile clienților, urmăresc deschiderea de noi piețe sau o poziționare nouă a produselor firmei pe piață, cu obiectivul de a crește vânzările firmei. În toate companiile mari de telefonie mobilă există departamente distincte de marketing care reușesc să formeze politici solide de promovare și vânzare a produselor. Spre exemplu Motorola care investește an de an de sute de mii de dolari în comunicarea cu clienții, în încercarea de atragere a acestora spre marcă, sau de modalitatea prin care Motorola își fidelizează clienții toate pot fi considerate inovări de marketing. Nokia sau Samsung au investit sume uriașe de bani în departamentele de marketing lucru care se și observă și din situațiile existente pe piață (cotele de piață deținute pot confirma acest lucru). Inovația organizațională este implementarea unei noi metode de organizare în practicile de afaceri ale firmei, în organizarea locurilor de muncă sau în relațiile externe ale firmei. O astfel de inovație urmărește creșterea performanțelor firmei prin reducerea costurilor administrative sau ale tranzacțiilor, îmbunătățirea satisfacției la locurile de muncă (și astfel a productivității forței de muncă) sau reducerea costurilor de aprovizionare. În sens general, termenul "inovație organizațională" se referă la crearea sau adoptarea unor idei sau comportamente noi pentru organizație, prin schimbări și adaptări interne ale organizației care învează .Pot fi introduse schimbări în strategie, structură, competențe în procese, sisteme de stimulare sau cultura în inovare a organizației, reorganizarea întregii organizații. Motorola are nevoie mai ales în situațiile de criză de o inovație organizațională datorită poziției nu tocmai favorabile în care se află, situația de pierdere înregistrată în ultimii ani ne indică că va trebui să existe o regândire a întregii structuri organizaționale, prin încercarea de creare a unor noi departamente în organizație sau fie prin înlocuirea unora deja încărcate cu alte noi. Oricum am privi situația Motorola are nevoie de o inovație organizațională într-un timp cât mai scurt posibil pentru a putea face față provocărilor venite din mediul extern și din partea clienților.

Inovarea se prezintă iată în diverse forme și manifestări, fiecare companie este conștientă că doar prin inovare poate înțelege mai bine exigențele pieței și mediului din care provine pentru care se obțin diverse avantaje, avantaje pe care le numim competitive.

3. Companii inovatoare competitive. Caracteristici

Mărimea unei firme nu este un impediment în calea unei inovații. Se poate începe cu lucruri mici și simple. Există tendința de a alocă resurse afacerilor existente, în contextul crizei economice, adică de a "hrăni" trecutul și de a "infometă" viitorul. E bine ca problema inovării să se pună atunci când organizația este "înfloritoare și sănătoasă".(2) Obstacolele pot fi depășite, astfel încât actualul și noul, maturitatea și începutul pot să beneficieze și să prospere împreună. Sistemul inovativ și inovația pot fi învățate, dar asta cere timp și muncă. Dacă sunt privite ca o datorie pentru care oamenii sunt instruiți, pentru care muncesc și pe care o practică, ele generează reușite. În condițiile accelerării ritmului schimbărilor tehnologice, a accentuării presiunilor concurențiale și pe fondul modificării exigențelor consumatorilor, care solicită într-un timp din ce în ce mai scurt, o varietate de produse noi personalizate, de calitate ridicată, la un preț scăzut și care să prezinte

Inovarea, sursă a avantajului competitiv

siguranță în exploatare, o companie tradițională nu poate răspunde unor asemenea provocări. Se apreciază că compania inovativă, bazată pe informație și cunoaștere, va fi compania viitorului: o companie flexibilă și performantă.

Compania inovativă se caracterizează prin următoarele:

- un grad ridicat de receptivitate la fluctuațiile cererii;
- flexibilitate și capacitate de adaptare rapidă atât la variațiile privind natura materialelor cât și a condițiilor de prelucrare a acestora;
- capacitatea de a fabrica o gamă largă de produse de calitate, cu costuri mici și într-o perioadă scurtă de timp;
- abilitatea de a integra noi tehnologii de succes în sistemul existent, în condițiile unui timp de întrerupere și a unor costuri minime.

În cadrul companiei inovative, performanța în domeniul fabricației se bazează pe adoptarea permanentă și rapidă a elementelor de progres tehnic. Aceasta este o întreprindere complet automatizată, în cadrul căreia se produc o largă varietate de produse cu o minimă implicare a factorului uman. Marea realizare în cadrul acestor companii vizează operațiunile de producție, prin adoptarea unei noi tehnologii de fabricație, bazată pe aplicarea electronicii în toate sferele fabricației, de la comanda proceselor fizice, manipularea materialelor, până la controlul și planificarea producției. Aceasta a însemnat integrarea activităților de concepție, proiectare, fabricație și distribuție a produselor, prin intermediul calculatorului. Complexitatea schimbărilor nu permite trecerea directă de la abordarea tradițională a companiei, la caracteristicile unei companii inovative, aceasta implicând o perioadă de tranziție. Schimbările cu care se confruntă întreprinderile aflate în perioada de tranziție, de la caracteristicile companiei tradiționale la cele ale companiei inovative, pot fi cel mai bine sintetizate de conceptul de "companie bi-modală". Acest concept arată ca întreprinderea trebuie să funcționeze coerent în condițiile manifestării unor tendințe contradictorii: centralizare–descentralizare; stabilitate–schimbare; uniformitate–diversitate. Pentru a fii competitive companiile inovatoare trebuie să își fructifice cât mai bine potențialul și resursele astfel încât obțină sursele unui avantaj competitiv durabil.

4. Surse ale avantajul competitiv

Prin avantaj competitiv desemnăm realizarea, de către o companie a unor produse sau servicii superioare dintr-un punct de vedere semnificativ pentru consumatori, comparativ cu ofertele de articole similare ale majorității concurenților. Experiența demonstrează că avantajul competitiv este volatil, dificil de obținut la un moment dat și încă mai dificil de menținut și de consolidat. În ultimă instanță, înșiși consumatorii sunt aceia care, prin polarizarea opțiunilor lor individuale, confirmă recunoașterea performanțelor și atribuie avantaje concurențiale, determinând implicit ierarhizarea concurențială a firmelor prezente pe o anumită piață.

Avantajul concurențial rezultă fundamental din valoarea pe care o firmă poate s-o creeze pentru cumpărătorii săi. El poate lua forma prețurilor mai scăzute decât cele practicate de concurenți pentru beneficii echivalente, sau a furnizării unor beneficii unice care fac mai mult decât să compenseze o creștere de preț.

Surse potențiale de avantaj concurențial există peste tot în firmă. Fiecare departament, spațiu de producție, filială sau altă unitate organizatorică are un rol care trebuie înțeles. Avantajul concurențial rezultă din multele activități separate pe care le execută o firmă pentru proiectarea, producția, marketingul, livrarea și susținerea asigurată produselor sale. Fiecare dintre aceste activități poate contribui la poziția relativă de cost a unei firme și poate să creeze o bază pentru diferențiere. Un avantaj de cost, spre exemplu, poate rezulta din surse atât de disparate cum ar fi un sistem cu costuri scăzute de distribuție fizică, un procent de asamblare extrem de eficient sau o organizare superioară a activității personalului din vânzări. Diferența poate rezulta din factori tot atât de diverși, printre care procurarea unor materii prime de înaltă calitate, un sistem receptiv de înregistrare a comenzilor sau o proiectare superioară a produsului. Potrivit renumitului specialist Michael Porter, avantajul concurențial al unei firme se reduce, în esență, la asigurarea unui cost redus sau a unui produs sau serviciu care se diferențiază prin calitățile sale, de produsele similare oferite de concurenți. Pentru a fi viabil, avantajul competitiv este necesar **să fie durabil, să poată fi susținut o perioadă îndelungată**. În caz contrar,

Inovarea, sursă a avantajului competitiv

nu este un avantaj competitiv de tip strategic, ci un avantaj temporar, bazat pe valorificarea unei oportunități trecătoare sau pe o conjunctură favorabilă. **Avantajul concurențial se află în punctul central al performanței unei firme pe piețe competitive.** Astăzi, importanța avantajul concurențial cu greu ar putea fi supraestimată.

Pot fi identificate mai multe tipuri de avantaje competitive:

a) avantajul competitiv bazat pe costuri unitare minime (CTM) semnifică faptul că respectiva companie este mai eficace decât concurenții ei în conceperea, **producția, comercializarea și service-ul unui produs dat, asigurându-si un CTM mai redus în mărime absolută.** Se poate aprecia că, companiile din domeniul industriei de telefonie mobilă au costuri de producție foarte mari și tocmai de aceea în cazul de față Nokia deține un avantaj competitiv deoarece practică costuri reduse de fabricație, chiar își poate permite o politică de dumping împingând în coada listei de piață companii cum sunt Samsung sau Motorola. Costurile totale ale companiei Nokia sunt de două ori mai mari față de cele ale companiei Motorola, totuși putem spune că nu aceasta este sursa primară de obținere a unui avantaj competitiv față de ceilalți concurenți de pe piață.

b) avantajul competitiv de diferențiere sau diversificare (ACD) aparține companiei care asigură o oferta specifică față de ceilalți competitori, având valoare pentru consumatori. Pentru aceasta, respectiva firma studiază și adoptă decizii și acțiuni adecvate, luând în calcul:

- preferințele diferitelor categorii de consumatori (în funcție de vârstă, pregătire, localizare geografică), identificând „nișe” de piață care au fost ignorate de alți competitori;
- verigile lanțului (sistemului) valoric pentru a identifica elementele care-i conferă avantaje față de concurenți, realizând diferențiere intrinsecă (structura, fiabilitate, mentabilitate, durabilitate, întreținere) sau extrinsecă (mod de prezentare, comercializare, condiții de plată), aprecierea de grupuri de consumator, care se atașează de respectiva ofertă, devenind chiar captivi.

ACD poate proveni din orice element al lanțului valoric, iar rolul decisiv îl are inovația și creșterea componentei culturale – artistice în valoarea și structura bunurilor. De aceea se poate aprecia că avantajul obținut de Nokia față de Motorola este cel de diferențiere al produselor și serviciilor care răspund corect nevoilor și dorințelor tot mai exigente ale clienților (cifra de afaceri mare a companiei Nokia poate confirma acest lucru față de Motorola, produsele care sunt pe piață sunt mult mai diversificate pe baza unor inovații de nișă față de cele ale Motorolei)

c) avantajul competitiv prin concentrarea pe un element prioritar. Pentru a reuși în competiție, producătorul alege în funcție de cumpărătorii țintă, un anumit element prioritar pe care îl urmărește, căutând să-l realizeze cu cel mai mic cost și cu „accesorii” care să-l diferențieze de alți producători. Este cazul celor două companii analizate care își concentrează atenția pe un singur element prioritar cum ar fi autonomia și fiabilitatea pentru consumator reușind să vină direct către consumatori cu produse performante și cu un design plăcut.

d) avantajul competitiv de flexibilitate aparține acelor companii care realizează cea mai bună reacție la schimbările cererii, prețurilor, condițiilor de comercializare și structura ofertei dominate s.a.m.d. Ele se adaptează rapid la noile realități, au înțâietate în onorarea oportunităților ivite, etc.

Dacă deținerea unui avantaj competitiv este importantă, decisivă pe termen lung este păstrarea avantajului competitiv. Aceasta depinde de numeroase împrejurări, dintre care nu pot fi omise:

▪ sursa avantajului competitiv: pot fi avantaje competitive minore (costul redus al forței de muncă, deținerea unor resurse naturale bogate și ieftine), care se pot pierde relativ rapid, sau avantaje competitive majore și durabile concretizate în:

- tehnologii și bunuri deosebite grație competiției interne și unor aptitudini de nivel superior (ale forței de muncă, tehnologii avansate, greu accesibile concurenților, relații speciale cu clienții);
- **o politică de investiții selective în CD, capital uman, inovație care vor genera noi tehnologii, materiale și capital uman specifice, metode de management, de comercializare, generând schimbări esențiale în sistemul valoric;**

▪ numărul surselor de avantaj competitiv pe care le deține firma; dacă deține o singură sursă de avantaj competitiv concurenții vor urmări anihilarea ei, fapt posibil de realizat ușor. Toate firmele care au dominat sau domina de timp îndelungat o anumită industrie au căutat să dețină mai multe surse de avantaj competitiv; este cazul Nokiei lider mondial în ultimii ani față de Motorola care a deținut puține surse ale avantajelor concurențiale pe care nu le-a reușit să le mențină și se află la 3 clasamente în spatele Nokiei conform sondajelor din 2009.

▪ efortul perseverent pentru regenerarea și aprofundarea avantajului competitiv; constă în puterea fiecărei companii de a aprofunda și mai mult sursele de obținere a avantajului față de competitori.

Inovarea, sursă a avantajului competitiv

▪ calitatea mediului de afaceri – local, național – în care firmele își desfășoară activitatea, sintetizat în conceptul de competitivitate structurală generată de modul de funcționare a instituțiilor pieței, calitatea legislației, etc. – care oferă membrilor acces la **informații și inovații**, la metode moderne de management, la servicii colective performante și pe piețele externe; Aici este cazul tuturor companiilor din acest domeniu care au acces la resurse informative și la piață atunci când o cer.

▪ minimizarea importanței și a dependenței față de împrejurările care pot conferi avantaje competitive artificiale. Este cazul unei situații cum este criza economică începută în anul 2008 pe fondul unor dezechilibre macroeconomice care pot fi pentru unele companii o sursă de avantaj, oferirea unor salarii mult mai mici, obținerea de resurse materiale la costuri mult mai reduse etc.

5. Evaluarea performanțelor inovative. Comparație Motorola - Nokia

Această analiză își propune să evidențieze obținerea pe termen mediu și lung a avantajului competitiv pe seama inovării și să expună pe larg modalitatea prin care marile companii din domeniul telefoniei mobile obțin avantaje față de competitorii lor prin prisma cercetării-dezvoltării produselor și serviciilor (prin inovare). Pentru aceasta am ales două companii mari (cu desfacere mare a produselor în marile piețe din Asia, America, Europa, cu o cifră de afaceri mare și cu un număr mare de angajați) din domeniul producției de telefoane mobile pentru a evidenția cel mai bine inovarea în departamentele de cele mai importante (marketing și producție, cercetare-dezvoltare) pe care acestea le-au avut încă din primii ani de la înființare. În cele ce urmează vom prezenta pe scurt istoria acestor 2 mari companii luând în considerare cele mai importante repere pentru a putea observa de unde au început și unde au ajuns până în prezent și cum au reușit să stăpânească un avantaj față de ceilalți competitori prin oferirea de produse noi și competitive conforme provocărilor secolului XXI.

1. MOTOROLA – INVENȚIA MOBILITĂȚII

În anul 1928, frații Paul și Joseph Galvin au achiziționat o companie ce producea alimentatoare pentru radio-uri pe bază de baterii în Chicago, Illinois, Statele Unite ale Americii (SUA). Noua companie a fost înregistrată sub numele *Galvin Manufacturing Corporation* în data de **25 septembrie 1928**. Noua companie nu avea prea multe bunuri, doar echipamente în valoare de 750 dolari și încă 565 dolari în bani lichizi. Ea deținea, în schimb, ideea de design și brevetul primului său produs, un alimentator pentru radio-urile pe bază de baterii. **Astfel a luat ființă compania cunoscută astăzi în toată lumea sub numele de Motorola.** În anii '40, Paul V. Galvin a creat această denumire special pentru **primul radio auto din lume**, conceput și produs de *Galvin Manufacturing Corporation*. Denumirea de **Motorola** sugerează ideea de sunet în mișcare, prin alăturarea cuvintelor „motor” și „ola”. Începând cu acest moment, Motorola a devenit numele de marcă al produselor *Galvin Manufacturing Corporation*. Motorola este prezentă **pe piața românească din iulie 1994**, inițial printr-o reprezentanță. Mai apoi, în **1997, s-a înființat Motorola Communications SRL, persoană juridică ce reprezintă Motorola Inc. USA** în România și care este o subsidiară deținută în totalitate de aceasta.

La nivel global, compania are 3 mari piloni: **Mobile Devices, Enterprise Mobility Solutions și Home & Networks Mobility**. În România, **Mobile Devices Business** distribuie telefoane mobile și accesorii Motorola pe canale autorizate, **Enterprise Mobility**, care încorporează subdivizia **Government & Public Safety (G&PS)**, se ocupă cu livrarea de soluții și sisteme de radiocomunicații. Tot în categoria **Enterprise Mobility** se încadrează și produsele oferite de **Symbol Technologies** (o companie deținută de Motorola): terminale mobile, rețele wireless, sisteme RFID, scannere, verificatoare de preț etc. În prezent, divizia **Home & Networks** nu derulează proiecte de sine stătătoare în România. Motorola România contribuie, însă, frecvent, **cu specialiști locali la realizarea și coordonarea unor proiecte regionale Motorola.**

Momente de referință în istoria companiei :

- **1960** - Motorola lansează primul televizor portabil din lume, cu tranzistori și cu ecran mare.
- **1963** - Primul monitor color TV rectangular, până atunci, ecranele televizoarelor aveau colțurile rotunjite, fapt ce diminua calitatea imaginii
- **Aprilie 2005** - Motorola lansează pe piața din România primul său telefon de generația a treia (3G), modelul V975.
- **2005** - **Motorola România prezintă RAZR V3, un telefon mobil foarte subțire, de numai 13,9 mm, confecționat din aluminiu anodizat și tastatură realizată, în premieră mondială, dintr-un aliaj placat cu nichel.**

Inovarea, sursă a avantajului competitiv

- **2006** - În urma câștigării unui contract în valoare de circa 9 milioane de euro, Motorola a furnizat Inspectoratului General al Poliției Române o armă mai puternică în combaterea infracționalității, Soluția de Identificare Biometrică (BIS) Printrak Motorola. Sistemul a fost inaugurat în iulie 2007 și a ridicat baza națională românească de date privind amprentele digitale și amprentele palmare la standarde europene.
- **Iunie 2008** - Motorola România lansează terminalul mobil RORK E8, dedicat prin excelență iubitorilor de muzică. Acesta aduce ca noutăți tehnologia ModeShift care permite transformarea telefonului într-un player muzical complet funcțional prin simpla apăsare a unei taste și tehnologia haptică inovatoare care răspunde tactil utilizatorului în momentul apăsării uneia dintre tastele virtuale

Motorola ca și corporație a reușit să integreze în sistemul său inovarea ca bază de plecare și de formare a pieței. De aceea Motorola a construit de-a lungul timpului o bază solidă în ceea ce privesc tehnologiile și software-ul aferent produselor sale. Ideea de la care se pleacă în procesul de inovare este că lumea în care trăim, este una constituită în permanență pe conectivitate pe tot globul, provocare atât pentru Motorola cât și pentru procesul de inovare. Altfel spus provocarea pe care o întâmpină Motorola rămâne aceeași – ceea ce dezvoltare de instrumente și tehnologii pentru a face viața oamenilor mai ușoară, mai eficientă și mai bine conectată. Încă de la înființare de peste 80 de ani, înregistrează succese proeminente în invenții și inovare-inclusiv în echipamente și periferice de comunicare. Să nu uităm că Motorola este pioneră în industria telefoniei mobile – însăși fondatoarea primului mobil (telefonul mobil comercial, DynaTAC 8000x,) lucru care a schimbat complet forma de comunicare lucru observabil și până astăzi. Compania Motorola dezvoltă tehnologii noi capabile să „elimine orice bariere de comunicare și de limitare între oameni, companii și agenții de siguranță publică” avantaj care se regăsește din calitatea remarcabilă a produselor și a serviciilor pe care Motorola le oferă. Nu se mai poate pune problema dobândirii unui avantaj competitiv atât timp cât Motorola a deschis drumul către inovarea în tehnologia mobilă și cât și în aceea de radio-comunicație. Ce putem afirma este că Motorola nu a reușit să își mențină cota de piață, și a lăsat locul altor competitori mai puternici, care își dezvoltă acum tehnologii mai bune și mai performante la prețuri mici, care au reușit să își optimizeze cât mai bine procesul de producție oferind produse mai fiabile și mai performante. Nu este de ajuns să fii pionier într-un domeniu complet nou, dacă nu reușești să menții și să consolidezi această poziție cât mai mult posibil. Faptul că industria s-a modelat în funcție de resursele disponibile, s-au schimbat nevoile consumatorilor, cererea a crescut etc, a reprezentat o porțiță deschisă pentru alți competitori care au profitat și s-au dezvoltat într-un ritm rapid, lucru care îl putem observa pe piața de astăzi. Motorola a deschis un capitol în industria telefoniei mobile pe care nimeni nu îl poate vreodată revendica, iar avantajul obținut prin aceasta a făcut, ca pentru o vreme Motorola să se dezvolte și să progreseze să ajungă în topul celor mai bune companii de telefoane mobile. Ce este nou de multe ori definește rezultatul în inovare, cu toate acestea, Motorola continuă să pună accentul pe logistică, pe domeniul cercetătorilor în tehnologii. Motorola face investiții în inovare și cercetare tehnologică pentru a putea livra produse și soluții care să dea puterea în modul în care lumea comunică mâine.

Compartimentul de Cercetare și Dezvoltare. Segmentele de afaceri Motorola participă la industrii foarte competitive, cu modificări permanente în tehnologie. De-a lungul istoriei sale, Motorola a invocat, și continuă să se bazeze, în primul rând pe cercetare și dezvoltare (C&D) programe pentru dezvoltarea de noi produse, precum și pe capacitățile sale de producție de inginerie pentru îmbunătățirea produselor existente. Date tehnice și idei de aplicare ale produsului sunt schimbate între segmentele de business de la Motorola în mod regulat. Managementul consideră că, dacă privim înainte, că angajamentul Motorola este cel de a cerceta și dezvolta programe noi și capabile, care ar trebui să îi permită fiecărui dintre segmentele să rămână competitive. Cheltuielile C & D cu privire la dezvoltarea de noi produse sau de îmbunătățire de produs au fost 3.2 miliarde dolari în 2009, comparativ cu 4.1 miliarde dolari în 2008 și 4.4 miliarde dolari în 2007. Cheltuielile C & D au scăzut cu 23% în 2009 față de 2008, după scăderea de 7% în 2008 față de anul 2007. Motorola continuă să creadă că un angajament puternic pentru cercetare și dezvoltare este necesară pentru a stimula creșterea pe termen lung. La 31 decembrie, 2009, aproximativ 22.000 de angajați profesionali au fost implicați în astfel de activități de cercetare și dezvoltare. Cheltuielile de cercetare și dezvoltare (C&D) au scăzut cu 23% la 3.2 miliarde dolari, sau 14,4% din vânzările nete, în 2009, comparativ cu 4.1 miliarde dolari, sau 13,6% din vânzările nete, în 2008. Cheltuielile C & D au scăzut în toate segmentele, în primul rând datorită inițiativelor de economisire și de reducere a costurilor. Cheltuielile C & D ca procent din vânzările nete au crescut în toate segmentele. Compania participă la industrii foarte competitive, cu modificări permanente în tehnologie și, în consecință, compania continuă să creadă că un angajament puternic pentru C & D este necesară pentru a stimula creșterea pe termen lung. Cifra de afaceri înregistrată în anul 2009 este mai mică decât cea înregistrată

Inovarea, sursă a avantajului competitiv

În anul 2008, ceea ce ne arată defapt că, compania se confruntă cu probleme în desfacerea produselor sale. Acest fapt antrenează o serie de probleme care pot fii ușor observate din tabel unde la sfârșitul anului 2009 Motorola se afla pe pierdere. Indicele cifrei de afaceri în anul 2009 este de 73,12 ceea ce ne arată o scădere a cifrei de afaceri de aproximativ 27% față de anul precedent. Sprintul tehnologic al Motorola continuă și în zilele noastre, compania fiind la fel de inovatoare ca în urmă cu aproape 80 de ani. Mizează foarte mult pe internet și pe inteligența artificială, dar la loc de cinste continuă să se afle inovația în domeniul telefoanelor mobile și al comunicațiilor electronice. Este și normal, pentru că ea, Motorola, a rămas în istorie drept compania care ne-a pus pentru prima dată la dispoziție telefonul mobil, un echipament de care nu ne mai putem lipsi.

Tabel 1. Situația financiară în baza principalilor indicatori ai companiei MOTOROLA -milioane-

MOTOROLA Denumirea Indicatorilor	VAL EURO		VAL USD	
	2008	2009	2008	2009
Cifra de afaceri	20.552,22	15.028,63	30.146,00	22.044,00
Cheltuieli cu cercetarea-dezvoltarea	2.801,34	2.170,03	4.109,00	3.183,00
Cheltuieli generale legate de vânzări	14.828,88	10.217,48	21.751,00	14.987,00
Alte cheltuieli	7.353,42	4.912,05	10.786,00	7.205,00
Profitul brut	5.723,34	4.811,15	8.395,00	7.057,00
Pierdere operațională	-1.630,08	-100,09	-2.391,00	-148,00
Profit net	-2.893,37	-34,77	-4.244,00	-51,00
Câștigul/acțiune	1,27	0,01	1,87	0,02

*sursa – datele centrale financiare ale companiei Motorola la 01.01.2010

Tabel 2. Situația indicatorilor privind performanțele inovative la compania Motorola

INDICATORI	2008	2009
Cheltuieli cu cercetarea - dezvoltare/Total vanzari	13,63%	14,44%
Cheltuieli cu cercetarea - dezvoltare/Total cheltuieli	12,63%	14,34%

Tabel 3. Indicii de calcul 2009/2008

INDICI	2009/2008(%)	Scadere	
Indicele CA	73,12	26,88 %	
Indicele C&D	77,46	22,54 %	
Indicele CT	69,24	30,76%	

2. Nokia – Conectează lumea

Istoria Nokia începe cu fabrica de hârtie a lui Fredrik Idestam, de pe malurile râului Nokianvirta. Între 1865 și 1967, compania crește și devine o mare putere industrială. Intrarea în domeniul electronicelor se va face însă într-o fază ulterioară - întâi are loc fuziunea cu un producător de cabluri și cu un producător de cauciuc, fuziune prin intermediul căreia se creează Nokia Corporation. Nou-înființată Nokia Corporation dispune de o poziție ideală pentru a-și asuma rolul de deschizător de drumuri în industria comunicațiilor mobile. Piețele europene de telecomunicații fac acum primii pași către dereglementare, rețelele mobile se extind către acoperire globală, iar Nokia se află în fruntea industriei, cu produse care fac istorie. Are loc primul apel GSM din lume, la realizarea căruia se folosesc echipamente Nokia. În 1992, Nokia decide să se concentreze asupra sectorului de telecomunicații - probabil cea mai importantă decizie de strategie din istoria companiei. În contextul creșterii gradului de adopție a standardului GSM, noul CEO Nokia, Jorma Ollila, reușește să plaseze compania în avangarda industriei de telefoane mobile, aflată acum într-o fază de dezvoltare explozivă. Nokia va deveni lider mondial în domeniu înainte de sfârșitul deceniului.

Inovarea, sursă a avantajului competitiv

Momente de referință în istoria companiei :

- **1994: Primul apel prin satelit realizat vreodată în lume.** Are loc primul apel prin satelit efectuat vreodată în lume - la realizarea acestuia se folosește un terminal GSM marca Nokia.
- **1997: Snake - un clasic al jocurilor mobile** Nokia 6110 este primul telefon care are instalat jocul Snake.**1998: Nokia devine lider mondial** Nokia devine lider mondial în industria de telefoane mobile.**1999: Internetul devine mobil** Nokia lansează primul terminal din lume care oferă WAP - Nokia 7110.
Istoria Nokia continuă - cu 3G, jocuri mobile multiplayer, dispozitive multimedia și o privire îndreptată permanent către viitor.
- **2002: Primul telefon 3G** Nokia lansează primul său telefon 3G - Nokia 6650.
- **2005: Este vândut telefonul Nokia cu numărul 1 miliard.** Este vândut telefonul Nokia cu numărul 1 miliard - un Nokia 1100, în Nigeria. Numărul global de conturi de utilizator de telefonie mobilă depășește pragul de 2 miliarde.

Structura organizațională în cadrul companiei NOKIA

Divizia *Devices* este responsabilă cu dezvoltarea și gestionarea portofoliului de dispozitive mobile, pentru toate segmentele importante de consumatori. Divizia *Services* crează și dezvoltă servicii de Internet care îmbogățesc experiența oamenilor cu dispozitivele lor mobile și cu web-ul. Mesaje, muzică, hărți, media cât și instrumentele pentru dezvoltare Ovi sunt arii majore de interes pe măsură ce continuă să extindă serviciile oferite consumatorilor și creeze oportunități pentru dezvoltatorii și furnizorii de conținut. Divizia *Solutions* este responsabilă cu îndrumarea soluțiilor oferite de Nokia, acolo unde dispozitivul mobil, serviciile personalizate și conținutul sunt integrate într-un pachet unic și convingător pentru consumator. Această divizie este însărcinată cu conceperea și crearea a acestor soluții. Divizia *Markets* se ocupă cu gestionarea lanțurilor de aprovizionare, cu gestionarea canalelor de distribuție și cu activități legate de strategii de marcă și marketing. *Corporate Development Office* se axează pe strategii și perspective de dezvoltare și oferă suport operațional pentru integrarea acestora la nivelul tuturor unităților. *Nokia Siemens Networks* oferă infrastructura wireless și pentru rețeaua fixă, comunicații și platforme pentru servicii de rețea, cât și servicii profesionale operatorilor și furnizorilor de servicii. *NAVTEQ* este lider în furnizarea de date cartografice digitale pentru sisteme de navigație auto, dispozitive de navigație mobile, aplicații cartografice web și de soluții pentru organisme guvernamentale și din domeniul afacerilor. Datele cartografice de la NAVTEQ vor ocupa un loc important în cadrul serviciului Nokia Maps care oferă hărți digitale disponibile spre descărcare, ghidare vocală și alte servicii web sensibile la context, special concepute pentru dispozitivele mobile.

Cheltuielile cu cercetarea și dezvoltarea au fost raportate în anul 2009 la o valoare de 5.909 milioane de euro (aproximativ 8.667 milioane de dolari) în scădere cu 1% față de perioada anului 2008 când acestea aveau o valoare de 5.968 milioane de euro (8.753 mil dolari). Costurile cu cercetarea și dezvoltarea au reprezentat 14.4% din vanzarile nete înregistrate de Nokia în 2009 de la 11,8% în 2008. Cheltuielile cu cercetarea și dezvoltarea au inclus pretul de achiziție a unor articole de contabilitate și alte articole speciale procesului tehnologic în valoare de 564 milioane de euro în 2009 (550 de milioane de euro în 2008). La data de 31.12.2009, Nokia înregistrează 37.020 de oameni angajați în departamentele de cercetare și dezvoltare reprezentând aproximativ 30% din totalul forței de muncă angajate ale grupului, având o activitate foarte laborioasă și solidă în nu mai puțin de 16 țări. Nokia este organizată pe o bază de operare la nivel mondial în 3 mari segmente : Nokia-Aparate și Servicii, NAVTEQ și Nokia Siemens Network. Segmentele raportate a Nokiei reprezintă unități strategice de business care oferă diferite produse și servicii pentru care informațiile financiare lunare sunt furnizate șefului de operare care este factorul de decizie.

Inovarea, sursă a avantajului competitiv

Tabel 4. Situația financiară în baza principalilor indicatori ai companiei NOKIA

-milioane-

NOKIA	VAL EURO		VAL USD	
	2008	2009	2008	2009
Denumirea Indicatorilor				
Cifra de afaceri	50.710,00	40.984,00	74.381,43	74.381,43
Cheltuieli cu cercetarea-dezvoltarea	5.968,00	5.909,00	8.753,86	8.753,86
Cheltuieli generale legate de vânzări	33.337,00	27.720,00	48.898,71	48.898,71
Alte cheltuieli	12.827,00	12.405,00	18.814,64	18.814,64
Profitul brut	17.373,00	13.264,00	25.482,72	25.482,72
Profitul net	3.889,00	260,00	5.704,39	5.704,39
Câștigul/acțiune	1,06	0,24	1,55	1,55

*datele centrale financiare ale companiei Nokia la 01.01.2010

Tabel 5. Situația indicatorilor de performanță inovativă la Nokia

INDICATORI	2008	2009
Cheltuieli cu cercetarea - dezvoltare/Total vânzări	11,77%	14,42%
Cheltuieli cu cercetarea - dezvoltare/Total cheltuieli	12,93%	14,73%

Tabel 6. Indicii de calcul Nokia 2009/2008

INDICI	2009/2008(%)	Scădere
Indicele CA	80,82	19,18%
Indicele C&D	99,01	0,99%
Indicele CT	88,30	11,70%

Nokia consideră că cercetarea și dezvoltarea efectivă este vitală pentru a rămâne o companie competitivă în industria telefoniei mobile și industria de comunicații. Începând cu 1 aprilie 2007, are centre de cercetare și dezvoltare în 11 de țări și 14.500 de oameni angajați în cercetare și dezvoltare, reprezentând aproximativ 32% din totalul forței de muncă Nokia, cheltuielile de C & D au totalizat 3,9 miliarde EUR în 2006, reprezentând 9,5% din vânzările nete Nokia. Nokia investește o parte substanțială a resurselor în activitățile de cercetare și dezvoltare în cadrul grupului de activitate principală Telefoane Mobile, Multimedia și Enterprise Solutions, platformelor tehnologice, precum și în (NRC). Nokia Research Center are o misiune unică de a conduce Nokia în viitor: NST va fi lider global de inovare deschisă pentru sisteme de mobilitate umane ale lumii atât fizice cât și digitale, dând naștere la dezvoltarea întreprinderilor pentru Nokia. Nokia Research Center a fost fondat în 1986 de la Nokia Electronics C&D unitate cu numărul de angajați de 86 de persoane. Astăzi, sunt aproximativ 800 de angajați NRC cercetători din 43 de țări într-o varietate largă de domenii. Reprezentând peste 4% din angajații Nokia din departamentele de C&D cercetătorii NST produc aproximativ o jumătate de brevete esențiale Nokia, și 34% din toate rapoartele de invenție Nokia(2006).

6. Concluzii

Inovarea este o problemă esențială a zilelor noastre. Ea este un concept multidimensional care depășește abordarea numai tehnologică incluzând, de exemplu, și inovarea în servicii, inovarea organizatorică sau a modelului de afaceri. Istoria evoluției economice a arătat că nu se poate garanta o dezvoltare continuă producând numai ceea ce are succes la un moment dat. Analiza comparativă prezentată în această lucrare a prezentat două mari companii aflate în topul celor mai mari producători de telefoane mobile din domeniul telecomunicațiilor (industrii de telefonie mobilă). Situația din anul 2009 a prezentat o altă clasificare a companiilor - Nokia deține cea mai mare cota de piață (aproximativ 38,4%) fiind astfel lider mondial incontestat de mai mulți ani consecutiv, urmată de compania Samsung cu o cotă de 18,9 % iar Motorola se află în josul

Inovarea, sursă a avantajului competitiv

clasamentului cu o cota de piață la nivel mondial de 4,8%, ceea ce ne conduce la ideea că Motorola rămâne producătorul principal de telefoane mobile în SUA iar Nokia rămâne fruntașă la nivel mondial. Prin analiza întreprinsă se poate afirma că doar prin cheltuieli în inovare și cercetare se poate dobândi un avantaj față de competitorii de pe piață, lucru pe care Nokia îl deține la momentul de față prin diversificare și inovare comparativ cu Motorola care se află la 4 poziții în spate față de lider, nereușind să atragă atât de mulți clienți și să își vândă produsele atât de bine cum o fac concurenții direcți. Motorola a fost compania pionieră în domeniu, a inventat și a brevetat primul telefon mobil comercial din lume, dar conjuctura și situația de pe piață (în speta criza economică) a împins-o spre pierdere fapt care a rezultat și din analiza comparativă. Motorola a înregistrat pierderi consecutive în anul 2008, 2009 dar a început să se îmbunătățească ajungând la finele trimestrului întâi al anului 2010 să obțină profit (a obținut un profit net de aproximativ 69 milioane de dolari). Toată această conjunctură a permis și altor companii să se dezvolte, este cazul companiei Nokia, RIM și Samsung. Nokia care și-a schimbat domeniul de activitate mult mai târziu a reușit prin perseverență, prin investiții în echipamente performante prin angajarea unei forțe de muncă calificate și bine pregătite să facă față noilor provocări din domeniu. Nokia înregistrează vânzări record ajungând până în momentul de față să vândă aproximativ 424 de milioane de exemplare în toată lumea. Aceasta preconizează că până la finele anului 2010 să ajungă la o creștere de 10% a vânzărilor de telefoane mobile rămând să își mențină cota de piață din 2009. A reușit să obțină o cifră de afaceri mult mai mare decât cea a competitorilor ei, a reușit să atragă clienții prin oferirea unor produse de calitate, performante care să întindă la maximum potențialul oferit de tehnologiile de vârf din domeniul telefoniei mobile. Cheltuielile cu cercetarea-dezvoltarea au scăzut cu doar 1 punct procentual față de competitorul ei Motorola care pentru aceeași perioadă 2008-2009 a înregistrat o scădere a cheltuielilor cu 22%. În cadrul acestui studiu s-a observat cum în situații de criză și cu scăderi ale cifrei de afaceri (în cazul Nokia CA a scăzut în perioada 2009 -2008 cu 19% față de Motorola care a înregistrat o scădere 26%) a reușit să își mențină un avantaj strategic față de celelalte companii, datorită unei tot mai accentuate cereri pentru telefoanele mobile care să permită mobilitate oriunde și oricând. Dacă este să luăm în considerație ponderea cheltuielilor cu cercetarea și dezvoltarea vom putea observa că Motorola deține 14% din totalul cheltuielilor doar cu cheltuielile în inovare față de Nokia care deține 14,73%, ca ponderi sunt foarte apropiate dar ca valori totale diferă, Nokia cheltuiind mai mult în inovare decât o face Motorola. Telefonul mobil a trecut de bariera unui simplu dispozitiv de comunicare și a ajuns să fie un accesoriu obligatoriu al secolului XXI unde tehnologiile își spun cuvântul. A inova și a cerceta în speranța găsirii unor noi întrebări a telefonului mobil (aparat video, recorder, aparat foto, dispozitiv de memorare, portabil de muzică etc) a permis multor companii să se dezvolte și să devină lideri pe piață. Așa a fost și cazul Motorolei care o perioadă scurtă a reușit să dețină o cotă de piață importantă în telefonia mobilă, dar pe parcursul următorilor ani situația s-a schimbat înregistrând consecutiv pierderi, tot mai mulți clienți s-au orientat spre alte telefoane (a apărut smartphone-ului) și aveau alte nevoi, ceea ce a făcut să lase loc altor competitori mai puternici cum este Nokia, care se menține pe poziția de lider de foarte mulți ani. Posibilitatea de a avea acces la informații pe telefonul mobil și acces la Internet este poate următoarea provocare a multor companii din această nișă. Totodată apariția tehnologiei 3G a permis deschiderea către noi orizonturi de cunoaștere și de inovare pe care multe companii de telefonie mobilă vor trebui să le îmbrățișeze pentru a putea rămâne competitive și a-și menține un avantaj față de competitori (Apple intră și pe piața telefoanelor mobile cu celebrul telefon inteligent Iphone urmată mai apoi de RIM și Samsung care își dispută supremația pe aproximativ 30% din cota de piață)

Bibliografie

1. Baloiu L.M, Frasinianu I. (2004) *Inovarea în Economie*, Ed. Economica
2. Tripon A. (2002) *Managementul inovării*, Ed. Univ. Petru Maior
3. Tripon A., Rotaru M, (2003) *Inovarea și resursele umane – Revista de Management și Inginerie Economică*.
4. Drucker P. (1993) *Inovația și sistemul antreprenorial; practică și principii*, ed. Enciclopedică București.
5. Porter M (2005) *Avantajul concurențial* – ed. Teora București
6. Iancu Șt, *Procesul de inovare și Economia Cunoașterii* – Suport online - http://www.romaniaeuropa.com/cartionline/carti_economie/procesul_de_inovare_in_economia_cunoast_eri_stefan_iancu.php data ultimei accesari 16.11.2009
7. Șipoș L.G. (2004) *Inovarea în întreprindere*, Editura Mirton, Timisoara
- 8.*** - Dicționar enciclopedic, ed. Enciclopedică, vol. 3, București 1999

Inovarea, sursă a avantajului competitiv

- 9.***- <http://ro.wikipedia.org/wiki/Inovație>– data ultimei accesari 16.11.2009
- 10.***- <http://www.nokia.com/about-nokia/financials/financial-statements>
- 11.***-<http://www.nokia.com/about-nokia/research/overview> data ultimei accesari 24.04.2010
- 12.***-<http://investor.motorola.com/index.cfm>– data ultimei accesari 24.04.2010
- 13.***-<http://www.motorola.com/staticfiles/Business/Corporate/US-EN/technology/research-center-home.html>