CZU: 339.137.2:640.4 **DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.7602958**

ANALIZA MEDIULUI CONCURENȚIAL ÎN DOMENIUL HORECA

POPA Dmitri, *asistent universitar*
Universitatea de Stat din Moldova

Abstract
ANALYSIS OF THE COMPETITIVE ENVIRONMENT IN THE HORECA SECTOR
The period of the COVID-19 pandemic has been a chapter in which old patterns were broken and the ability to manage crises and react quickly to change was needed more than ever. The HORECA sector has always faced two key challenges: staff recruitment and training as well as high costs. On top of these, competition is becoming increasingly fierce in the sector due to the latest changes. In this respect, the importance of the problem proposed for research in this article lies in the continuous change of the HORECA sector, which is constantly adapting to the needs of consumers.
Key words: *analysis, competition, competitive advantage, change, HORECA, Covid-19.*
JEL: *F44, M51, M31*

Introducere

Modul în care Milenialii își cheltuie banii astăzi va modela industria restaurantelor pentru mulți ani care urmează. Ei sunt interesați în tot ceea ce este digital. Aceștia necesită personalizare, comoditate, transparență, opțiuni sănătoase și o doză mare de informare. În plus, așteptarea nu este o opțiune pentru milenii, ei sunt deja obișnuiți ca serviciile să fie prestate chiar aici și chiar acum. Înainte de a merge într-un anumite local, majoritatea vor verifica mai întâi toate platformele de socializare. Dacă se află în orașul lor - fie merg la restaurante verificate, fie se bazează pe recomandările prietenilor lor. Într-un oraș străin, aceștia se bazează pe Recenzii online. În loc de TripAdvisor, verifică Instagram și Facebook. Milenialii doresc să comande online, să aleagă dintr-o varietate de bucate sănătoase, ecologice, bine pregătite, de preferință cu livrare la domiciliu. Întregul proces pentru ei trebuie să fie o experiență fără efort: cu cât mai puțini pași, cu atât mai bine.

Tehnologia este acum pregătită să facă față provocărilor unei piețe în schimbare și să ajute sectorul să răspundă cererii în creștere. Pentru a face față acestor provocări și a-și menține poziția pe piață, este important ca restaurantele să-și cunoască acele aspecte ale afacerii prin care acestea se pot remarca în fața publicului său țintă și față de concurenții săi. Aceste aspecte sunt numite ”factori cheie de succes”, care odată identificați reprezintă baza la elaborarea strategiei de activitate – cele mai importante elemente al oricărui plan strategic reușit.

Rezultate și discuții

Mediul concurenţial implică "totalitatea condiţiilor, factorilor, combinaţiilor economice în cadrul cărora se realizează concurenţa în vederea obţinerii unor influenţe favorabile asupra mecanismului de funcţionare a pieţei şi, în ultimă fază asupra protecţiei consumatorilor, a standardului bunăstării lor generale". Aceasta este definiţia pe care o găsim în literatura de specialitate şi care ne coordonează în studierea mai aprofundată a acestui mediu natural, de altfel. Ceea ce majoritatea populaţiei cunoaşte referitor la acest domeniu, este faptul că în cadrul acestui sistem se desfăşoară majoritatea activităţilor economice şi defineşte practic mediul economic.

Mediu concurențial, de asemenea, cunoscut sub numele de structura pieței, “este sistemul dinamic în care afacerile concurează”. Starea sistemului ca întreg limitează flexibilitatea afacerilor. Condiţiile economice mondiale, de exemplu, ar putea duce la creștea preţurilor, a materiilor prime, forțând companiile care furnizează industriei să încarce mai mult, prin creșterea costurilor de regie. La celălalt capăt al evenimentelor, lipsa forței de muncă regionale sau dezastrele naturale, de asemenea, afectează mediul concurenţial.

Pentru a studia mediul concurențial, se recurge la modelul celor 5 forțe ale lui Porter. Modelul lui Porter este un proces de analiză strategică care este util de aplicat în domeniul HORECA. Acesta evidențiază 5 factori importanți care pot influența afacerea restaurantului în orice moment. Michael Porter indică de ținut cont de cele 5 forțe identificate de el, precum [1, p.43]:

1. Rivalitatea în cadrul ramurii

Rivalitatea între competitorii existenţi ia forma concurenţei preţurilor, a introducerii de noi produse, a îmbunătăţirii serviciilor şi garanţiilor oferite cumpărătorilor după vânzare etc., toate cu scopul obţinerii unei poziţii avantajoase.

Cu cât este mai mare numărul de concurenți, cu atât mai intensă ar fi rivalitatea competitivă din industria restaurantelor [7, p.34]. Acești jucători din industrie se străduiesc să păstreze o cotă mai mare pe piață decât rivalii lor, în timp ce mențin fluxul de profit și sprijinirea afacerii spre creștere. Prin urmare, industria restaurantelor are un nivel ridicat de amenințare a rivalității, ceea ce face dificilă menținerea profitabilității ridicate pentru restaurantele mai mici. Industria restaurantelor are concurență intensă datorită prezenței francizelor de fast-food și a numeroaselor unități la scară mică. Fast food-ul, giganții care au un buget mai mare de marketing și inovație de produs sunt capabili să mențină un avantaj față de cei mai mici. În plus, există puțină loialitate a clienților, astfel încât oamenii trec de la un restaurant la altul în funcție de cerere și preferință.

Intensitatea rivalităţii dintre agenţii economici existenţi în cadrul HORECA depinde de o serie întreagă de elemente, între care:

- structura sectorului, respectiv numărul de agenţi economici, mărimea şi specificul lor, puterea lor economică;
- absenţa diferenţierii produselor, situaţie care conduce la ascuţirea concurenţei prin preţuri;
- rata scăzută a creşterii, fapt ce determină agenţii economici să-şi intensifice eforturile pentru a ocupa un segment cât mai important de piaţă.

În această forță se va identifica numărul total de entități economice ce prestează astfel de servicii, dintre care se vor depista concurenții direcți.

Tabelul 1. Indicatorii principali realizați de întreprinderi cu activități de cazare și alimentație publică, pe clase de mărime a întreprinderilor

Indicatori	**Total**	**după numărul salariaților:**			
		0-9 salariați	10-19 salariați	20-49 salariați	50 și peste salariați
Numărul întreprinderilor, unități	**1499**	1170	187	111	3,1
Numărul mediu de salariați, mii de persoane	**12,5**	3,1	2,5	3,0	3,9
Cifra de afaceri, mil. Lei	**2433,2**	394,7	420,6	609,1	1008,8
- în medie pe o întreprindere, mii lei	**1623,2**	337,4	2249,2	5487,4	32541,9
- în medie pe un salariat, mii lei	**194,5**	127,2	170,9	202,4	256,2
Valoarea producției (lucrări și servicii), mil. Lei	**2251,9**	378,1	379,5	544,7	949,6

Sursa: Biroul Naţional de Statistică

Conform rezultatelor anchetei structurale în întreprinderi din anul 2020, se prezintă următorii indicatorii principali realizați de întreprinderi cu activități de cazare și alimentație publică, pe clase de mărime a întreprinderilor în tabelul 1 și indicatorii principali realizați de întreprinderi cu activități de cazare și alimentație publică în tabelul 2.

Tabelul 2. Indicatorii principali realizați de întreprinderi cu activități de cazare și alimentație publică

Indicatori	**Numărul întreprinderilor**		**Numărul mediu de salariați**		**Cifra de afaceri**		**Valoarea producției (lucrări și servicii)**	
	unități	%	mii pers.	%	mil. lei	%	mil. lei	%
Total	**1499**	**100,0**	**12,5**	**100**	**2433,2**	**100**	**2251,9**	**100**
Hoteluri și facilități de cazare	152	10,1	1,3	10,5	196,2	8,1	205,9	9,1
Restaurante și alte activități de servicii de alimentație	**1347**	**89,9**	**11,2**	**89,5**	**2237,0**	**91,9**	**2046,0**	**90,9**

Sursa: Biroul Naţional de Statistică [1]

Conform datelor prezentate în tabelul 1, 2 și figura 1, se observă că unitățile din cadrul restaurantelor și a altor activități de servicii de alimentație depășesc cu mult cele din hoteluri și facilități de cazare 89,9 %, condiționând și depășirea respectivă a numărului mediu de salariați, valoarea producției, precum și cifra de afaceri.

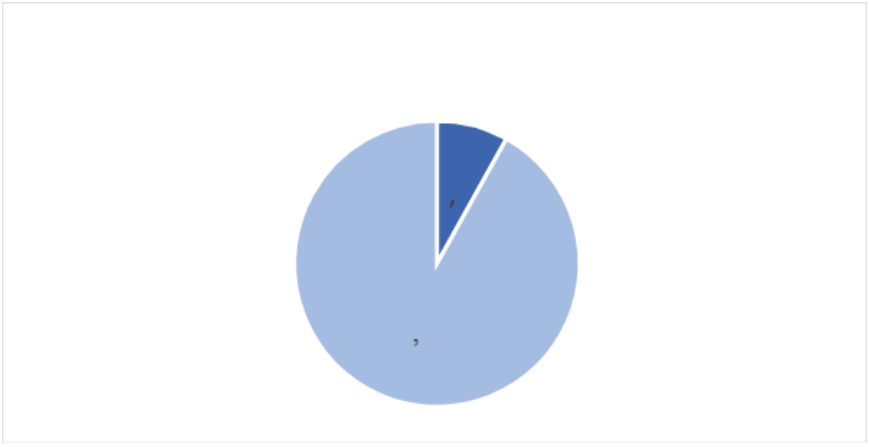


Figura. 1. Structura cifrei de afaceri realizată de întreprinderi cu activități de cazare și alimentație publică, %
Sursa: Biroul Naţional de Statistică [1]

Figura 2 indică o contribuția nesemnificativă a volumului producției în structura PIB, mai mult ca atât, și cu o scădere în ultimii 3 ani, din cauza situației pandemice la nivel global.

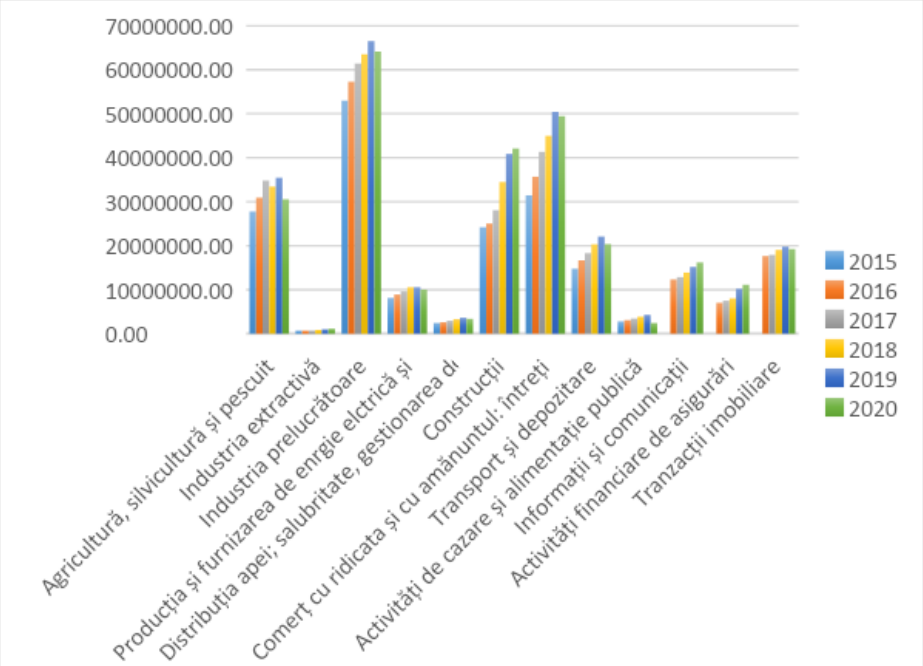


Figura 2. Volumul productiei pe activități economice în PIB, prețuri curente
Sursa: Biroul Național de Statistică [1]

Scăderea valorii producției din această industrie în ultimii ani se reflectă și în dinamica unităților de restaurante și alte activități de servicii de alimentație, care a scăzut cu 200 unitați mai puțin în anul 2020 (1347) față de anul 2019 (1547), figura 3.

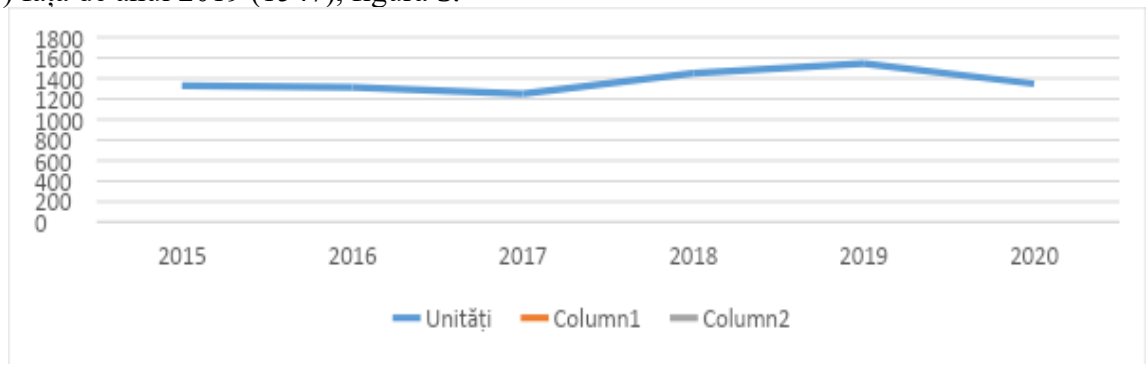


Figura 3. Dinamica unităților de restaurante și alte activități de servicii de alimentație
Sursa: Biroul Național de Statistică [1]

Conform datelor de mai sus, se poate presupune faptul că mediul competitiv al restaurantelor a scăzut, datorită scăderii unităților de alimentație, însă acesta nu este factorul esențial ce determină competitivitatea din această industrie. Situația pandemică a influențat companiile puternice să se adapteze la noi condiții, noi servicii, noi reguli, precum ar fi spre exemplu, mărirea procentului de livrări la domiciliu, sau în general introducerea serviciului de livrare pentru cei care nu l-au avut înainte de pandemie. De aceea, datele de mai sus nu pot demonstra decât că această industrie a avut de suferit, ca urmare a suferit și PIB național, însă nu a scăzut concurența între actorii acestei industrii – cei care au rămas au devenit și mai puternici. În continuare, fiecare restaurant va fi evaluat conform criteriilor: Meniu, locație, program de lucru, Social Media, promovare.

2. Puterea de negociere a clienților

Deoarece cumpărătorii dețin puterea de a influența deciziile de stabilire a prețurilor unei companii, industria restaurantelor este, de asemenea, afectată de alegerea cumpărătorului

și comportamentul lor permanent în schimbare [8, p.79]. Unele dintre modalitățile prin care cumpărătorii pot afecta un restaurant, sunt modificări ale prețurilor, calitatea produselor oferite etc. Cu toate acestea, restaurantele nu pot oferta articole la prețuri supramărite, pentru că va limita numărul lor de clienți. Prețurile trebuie ajustate în funcție de piața țintă și accesibilitatea acestui segment al pieței. Pe baza acestei analize, se poate concluziona că cumpărătorii au o putere de negociere moderată în industria restaurantelor. Pentru aceasta, în cazul restaurantelor sau altei companii prestatoare de servicii, este important ca acesta să aibă formate avantaje competitive (unul sau mai multe).

3. Puterea de negociere a furnizorilor

Pe piața restaurantelor, furnizorii de nume de marcă tind să aibă mai multă putere de negociere. De exemplu, McDonald's are contracte cu Newman's Own și Coca-Cola și folosește aceste mărci comerciale pentru a atrage clienți loiali în favoarea brandului. Acești furnizori au mai multă putere de negociere, deoarece, în cazul în care opresc furnizarea, restaurantele pot pierde bani sau pot fi nevoiți să își schimbe strategiile de marketing [6].

Furnizorii din această industrie includ companiile care furnizează materii prime restaurantelor. Potrivit lui Chong [2, p.13], numărul de furnizori dintr-o industrie determină influența pe care un furnizor o poate avea asupra deciziilor de cumpărare ale companiilor sale cumpărător. Regiunile marcate cu un număr mare de furnizori de materii prime similare, arată că furnizorul are o putere mai mică în comparație cu regiunile în care furnizorii sunt mai puțini. Dimensiunea unui restaurant este, de asemenea un factor determinant atunci când vine vorba de puterea de negociere a furnizorilor. Restaurantele la scară mică creează o putere de aprovizionare mai mare din cauza comenzii limitate pe care o pot genera, în timp ce furnizorii au o poziție de negociere mai slabă cu restaurantele la scară largă care plasează comenzi în vrac. Pentru a-și menține legăturile de afaceri cu firmele mari, furnizorii trebuie să ajusteze prețul materiei prime în funcție de cererea acestor întreprinderi.

Într-o piață saturată de furnizori de produse identice sau similare, puterea de negociere a unui furnizor individual scade. Restaurantele pot schimba pur și simplu un alt furnizor care oferă același produs. Aceasta înseamnă că furnizorii ar trebui să îndeplinească mai multe cerințe ale cumpărătorilor, iar cumpărătorii pot exercita presiuni asupra furnizorilor pentru a reduce costurile, a oferi produse mai bune, pentru a reduce timpul de livrare sau pentru a oferi un volum mai mare. Disponibilitatea unui furnizor de a negocia - și riscă să-și piardă un client - se bazează parțial pe bugetul furnizorului, precum și pe cât de mult din afacerea lui provine dintr-un anumit restaurant fast-food. Un furnizor cu o bază de clienți înfloritoare și diversificată are mai multă putere de negociere decât un furnizor care se bazează exclusiv pe unul sau două restaurante.

Amenințarea produselor de subtituție

Din cauza concentrării pe concurenții principali multe entități economice uită să fie atente la noile inovații și la companiile care vând produse de substituție din domeniul lor. Mai ales când cererea existentă migrează lent spre produsele substituente. Astfel și acest factor din modelul lui Porter [5, p.20] trebuie analizat periodic pentru a-i asigura stabilitatea restaurantului.

Amenințarea produselor substitut poate afecta toate entitățile economice în funcție de cum clienții/consumatorii reacționează la adoptarea acestora. Un scenariu negativ este atunci când există multe alternative de satisfacere ale aceleiași provocări sau nevoi/dorințe. Scenariul pozitiv este atunci când nu sunt deloc ori sunt puține produse alternative care satisfac aceeași provocare.

Industria restaurantelor are diverse entități, ceea ce face mai ușor pentru clienți să facă o alegere în timp ce trec de la un restaurant la altul. Costul redus de comutare este un alt factor care face mai ușor pentru un client să-și schimbe loialitatea de la o marcă la alta [3, p. 89]. Restaurantele pot percepe un preț premium de la clienții care sunt axați pe calitate și delicii culinare deosebite, în timp ce acei clienți care caută alegeri mai economice optează pentru ceva la un cost optim [4, p.53]. Ușurința de a trece de la un restaurant la altul, în cazul în care experiența pe care o are în restaurant nu este conform așteptărilor clienților face ca această industrie să aibă o amenințare ridicată de produse substitutive.

4. Amenințarea noilor concurenți

O piață atractivă pentru orice companie este aceea în care este foarte greu de intrat, dar din care este foarte ușor de ieșit. La fel ca o cetate, să fie greu de cucerit pentru că de ieșit e foarte ușor. Profitabilitatea unei industrii e amenințată atât de competiția actuală cât și de cea potențială. De aceea este important de analizat această forță din modelul lui Porter. Înființarea unui nou restaurant necesită un nivel moderat de investiții, ceea ce face ușor intrarea în industrie. Un alt factor care afectează ușurința de intrare pentru noile restaurante este economiile de scară, care pot fi stabilite odată ce producția și alte operațiuni ating eficiența [7, p.648]. Noii participanți trebuie, de asemenea, să ia în considerare costul fix și costul de operare, asigurându-se că sunt capabili să stabilească avantajul costurilor [4]. Un mod posibil ca noii jucători din această industrie să obțină un avantaj de cost este prin efectuarea de achiziții în vrac și obținerea de prețuri reduse.

Cu toate acestea, costul fix ridicat rămâne o preocupare pentru noii intrați, care trebuie să-și gestioneze operațiunile, în ciuda faptului că au o rentabilitate scăzută în stadiul inițial a activității. Ținând cont de aceste puncte, se poate afirma că industria restaurantelor are o amenințare moderată a noilor intrați.

Concluzie

În opinia autorului, analiza factorilor cheie de succes reprezintă punctul de pornire spre eficiența oricărei afaceri, fie că aceasta este la început de drum, sau deja în plină forță în piață. Este bine cunoscut faptul că pandemia a avut un impact destul de negativ asupra sectorului HORECA, cu pierderi și falimentări de afaceri. Însă, pe fonul acestora, s-au evidențiat afacerile puternice care au reușit să reziste și să se adapteze noilor condiții de piață și necesități ale consumatorilor. Anume acești actori au înțeles că cei mai importanți factori cheie de succes a acestei industrii, și nu doar, sunt reprezentați de tehnologie avansată și promovarea intensivă în online – ceea ce urmează a fi punct de reper și în următorii ani.

Bibliografie

1. Biroul Național de Statistică (2022). Disponibil: www.statistica.md. [data accesării 03.10.2022]
2. Chong, P. P., Chen, Y. S., Chen, C.J. (2001). IT induction in the food service industry. In: Industrial Management & Data Systems, 101(1). p.13-20
3. Jauhari V. (2021). Managing Sustainability in the Hospitality and Tourism Industry: Paradigms and Directions for the Future. Apple Academic Press. 522 p.
4. Lee-Ross D., Lashley C. (2010). Entrepreneurship and small business management in the hospitality industry. USA: Routledge.
5. Porter M. (2001) Strategia concurențială. Teora, București: Teora.
6. Solomon M. (2018). Only The Customer Gets To Decide What Matters In Customer Service And Customer Experience. Forbes. Disponibil: https://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2018/11/18/the-customer-gets-to-decide-what-matters-in-customer-service-and-the-customer-experience/#4f5bd3b069db [data accesării 09.10.2022]
7. Tavitiyaman P., Qu H., Zhang H. Q. (2011). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. In: International Journal of Hospitality Management. –2011. T. 30. №. 3. p. 648-657
8. Uysal M., Schwartz Zvi, Sirakaya-Turk E. (2021). Management Science in Hospitality and Tourism: Theory, Practice, and Applications. Apple Academic Press. 426 p.

Coresponding author:
POPA Dmitri,
ID ORCID: 0000-0001-5849-6318, email: dmitri.popa@usm.md