

## COMPETITIVITATEA FIRMELOR ÎN MEDIUL CONCURENȚIAL

Laurențiu RADU\*

**Abstract:** The economic environment is dynamic and dominated by competition. The competitiveness of firms becomes a survival factor and a success criterion. Sustainable competitive advantages can be achieved through innovation and effective management strategies based on improving the products and quality of services.

**Keywords:** competitiveness, innovation, competitive strategies, competition, efficiency.

**Résumé :** L'environnement économique est dynamique et dominé par la compétition. La compétitivité des entreprises devient un facteur de survie et un critère de succès. Les avantages concurrentiels durables peuvent être atteints grâce à l'innovation et aux stratégies de gestion efficaces, basées sur innovation des produits et de la qualité des services.

**Mots clés:** compétitivité, innovation, stratégies concurrentielles, concurrence.

Într-o economie de piață în care avem de-a face cu o concurență acerbă, creșterea competitivității devine o condiție esențială pentru existența firmelor producătoare de bunuri sau prestatoare de servicii. Performanța realizării obiectivelor depinde de adaptarea permanentă a traiectoriilor prin care întreprinderea trebuie să răspundă condițiilor pieței și pretențiilor consumatorilor prin calitate și inovație.

### *Caracteristici generale*

Perioada actuală este marcată de constrângeri bugetare și de bariere semnificative ale piețelor interne și internaționale. Pentru a fi competitiv, ofertanții trebuie să se preocupe în permanență de satisfacerea exigențelor consumatorului/clientului. Acest lucru ne arată că există o puternică relație între calitatea produselor și competitivitate, care devine motorul propulsor ce contribuie la dezvoltarea firmei în prezent și în perspectivă.

Competitivitatea este un concept complex ce exprimă capacitatea unei firme de a rezista în condiții de concurență, prin oferirea de produse și servicii ce îndeplinesc standarde de calitate înalte, la prețuri competitive, atât la nivel național cât și internațional, în raport cu posibilitățile și performanțele altor firme.

---

\* CS III dr. Academia Română, Institutul de Cercetări Socio-Umane „C. S. Nicolăescu-Ploșor”, Craiova.

*Evaluarea competitivității firmei* se poate face prin analiza eficienței economice raportată la ceilalți concurenți de pe piață. În activitatea practică, competitivitatea unei firme este analizată prin prisma a doi indicatori: *randamentul obținut și impactul produselor/serviciilor asupra pieței*.

Experiența arată că randamentul

este privit mai degrabă ca un mijloc ce asigură profitabilitatea unei afaceri (dezvoltarea și atingerea obiectivelor economico-sociale stabilite) și nu ca o finalitate a întreprinderii.

Așadar, obiectivul de bază al întreprinderi este satisfacerea clientului și a societății în ansamblul ei, însă *profitul nu trebuie neglijat* întrucât el constituie *un indicator al performanțelor întreprinderii privind competitivitatea sa*. El trebuie privit ca o consecință a rezultatelor obținute de întreprindere, ca o recompensă a reușitei pe o piață concurențială.

În același timp, impactul

produselor/serviciilor unei firme asupra unei piețe demonstrează performanțele obținute de întreprindere prin adaptarea produselor sau serviciilor la nevoile și exigențele clienților.

Întreprinderile urmăresc satisfacerea cerințelor clienților pentru a obține o cotă de piață importantă și profitul necesar dezvoltării activității. Studiarea nevoilor consumatorilor reprezintă o condiție esențială pentru realizarea unor produse și servicii de calitate, astfel că strategia bazată pe calitate determină progresul în obținerea competitivității firmei.

O firmă este competitivă atunci când reușește să obțină rezultate comparabile cu cele ale competitorilor sau mai bune decât ale acestora. Acest lucru se obține atunci când condițiile de care dispune (factori de producție, capacități manageriale și de marketing, resurse financiare, tehnice și de creativitate etc) devin un avantaj durabil față de competitor (în privința costului, diversității, calității și reînnoirii ofertei), asigurând dividende normale pentru acționari, resurse pentru autofinanțare și pentru salarizarea forței de muncă, corelată cu productivitatea. Așadar, competitivitatea depinde în mare măsură de condițiile interne ale firmei, care exprimă toate componentele și funcțiile care o definesc.

Firma este competitivă atunci când are capacitatea de a înfrunța concurența prin mărfuri și servicii care pot satisface cerințele clienților (preț, calitate, inovație și diversitate). Competitivitatea este posibilă numai dacă firma are acest avantaj concurențial, iar afirmarea sa pe piață își are esența în furnizarea de valoare superioară pentru consumatori, dar și în strategiile de promovare pe care mediul concurențial le poate favoriza sau împiedica.

Creșterea competitivității la nivelul firmei constituie preocupări ale întreprinzătorului privat, fără a-i exclude și pe cei care gestionează interesele publice. În această logică, putem aprecia că factorul creator de competitivitate se află la nivel micro, fiind susținut la nivel macroeconomic de către instituțiile abilitate și decidenții politici prin sprijinirea cercetării și inovării, promovarea unor

politici sănătoase de reducere a deficitului bugetar, o mai bună orientare a cheltuielilor (îmbunătățirea infrastructurii, investiții în capitalul uman) și durabilitate fiscală.

Acesta este și motivul pentru care Comisia Europeană, în Strategia de la Lisabona, a trasat „întreprinderilor”, ca linii directoare, să se alăture eforturilor de realizare a obiectivelor stabilite pentru perioada 2007–2013, aceste strategii urmărind să imprime o anumită direcție globalizării, astfel încât să răspundă tuturor intereselor cetățenilor<sup>1</sup>.

În ceea ce privește România, creșterea competitivității economice reprezintă o prioritate și este asumată în Planul Național de Dezvoltare. Cu toate eforturile depuse, deși a progresat substanțial în ultimii ani, există serioase decalaje de competitivitate în raport cu statele membre ale UE. Accesul limitat la capital și utilizarea unor tehnologii și echipamente cu durata de viață depășită reduc drastic productivitatea în majoritatea sectoarelor economice, fapt ce impune investiții în cercetare, dezvoltare și inovare. Un alt aspect ce afectează adaptarea la standardele impuse de UE, în ceea ce privește creșterea nivelului de competitivitate, îl reprezintă scăderea puterii de cumpărare, la care se adaugă rata ridicată de somaj, infrastructură defectuoasă și abilități manageriale lipsite de eficiență. Viziunea, competența, responsabilitatea, credibilitatea, entuziasmul și creativitatea sunt caracteristici de leadership de care are nevoie orice companie pentru atingerea obiectivelor stabilite, iar pentru formarea unor abilități și deprinderi de a conduce, este nevoie de educație, experiențe inedite, interacțiunea cu oameni și un stadiu de practică eficient. Un factor important în dezvoltarea economică a țării îl constituie investițiile străine directe, iar atragerea lor creează un efect benefic ce asigură o interdependență între procesul de producție, repartiție, schimb și consum. În anul 2012, la capitolul competitivitate economică,

România a ocupat locul 78 în topul realizat de Forumul Economic Mondial pe 144 de state, în care poziția de lider este deținută de Elveția. România a scăzut cu o poziție față de anul 2011 fiind devansată de Ungaria (locul 60) și Bulgaria (locul 62)<sup>2</sup>.

Sub aspectul gradului de absorbție a fondurilor europene se înregistrează de asemenea o competitivitate scăzută, România ocupând locul 53 din 59 de țări, după cum menționează Raportul Competitivității Globale.

Structura exporturilor unei țări este mai importantă decât ponderea lor pe piața mondială.

O firmă este necompetitivă atunci când nu reușește să își acopere costurile de producție. Astfel, aceasta nu poate continua să înregistreze pierderi pe termen

---

<sup>1</sup> Comisia Europeană, *Raport general privind activitatea Uniunii Europene 2007, Strategia de la Lisabona: parteneriatul pentru creștere și locuri de muncă*, Bruxelles-Luxemburg, 2008, pp. 33–35, <http://europa.eu>.

<sup>2</sup> World Economic Forum – The Global Competitiveness Report 2012–2013, p. 13, <http://www3.weforum.org/docs>.

nelimitat fiind necesară suspendarea temporară a producției, ceea ce nu înseamnă ieșirea din afaceri, ci doar o reanaliză strategică și căutarea de oportunități pe alte piețe neexplorate până în prezent.

### ***Eficacitatea economică***

Principalele aspecte ale aprecierii nivelului de performanță al unei firme ce se referă la eficiența globală a activității economice sunt: eficiența economică, performanța realizată/planificată, competitivitatea produselor sau excelența firmei.

Competitivitatea unei firme este determinată de diverși factori care au o influență decisivă asupra puterii competitive a firmei, cum ar fi: factorii de producție, capacitățile manageriale și de marketing, resursele financiare, tehnice și de creativitate. Condițiile interne de care dispune o firmă contribuie la capacitatea acesteia de a obține un avantaj în fața competitorilor, atât în privința costurilor, cât și a diversității, calității și reînnoirii ofertei.

Asupra creșterii competitivității firmei, un factor important îl reprezintă productivitatea muncii, la care se adaugă informația, mediul competitiv, mediul intern al firmei, dimensiunea sau scara întreprinderii, precum și managementul de ale cărui calități depinde atingerea obiectivelor propuse.

*Competitivitatea globală* a unei firme reprezintă

capacitatea economico-financiară de care dispune și performanța acesteia de a furniza bunuri și servicii pe o anumită piață, ținând cont de factorii cheie implicați în activitatea concurențială. Cu alte cuvinte, competitivitatea depinde de abilitatea managerială și buna funcționare a componentelor firmelor.

Analiza firmelor competitive scoate în evidență unele caracteristici comune ale acestora, însă menținerea trendului ascendent depinde de eficiența acțiunilor întreprinse și de capacitatea de a se adapta și a răspunde cu promptitudine oricăror cerințe din mediul de afaceri.

Între criteriile de performanță care asigură un nivel ridicat de competitivitate sunt următoarele: productivitatea muncii, costul muncii, gradul de satisfacere a cerințelor beneficiarilor, calitatea produselor și serviciilor, etc. Cu cât productivitatea este mai ridicată, cu atât va crește și nivelul de competitivitate, iar bunurile produse vor avea un cost mai redus. Așadar creșterea competitivității este determinată de costuri, inovare, oportunitățile de piață, precum și de relațiile cu furnizorii și clienții.

Toate aceste elemente ne permit să apreciem

**competitivitatea** ca fiind capacitatea economică a unei întreprinderi de a face față unei concurențe efective sau potențiale.

Alți factori relevanți la nivel internațional sunt:

- Rata de schimb – o depreciere masivă ar ieftini exporturile, în timp ce o majorare (apreciere) a ratei de schimb ar scumpi produsele;

- Rata de impozitare – impozitele mari majorează costul cu forța de muncă, diminuând competitivitatea;
- Infrastructura – influențează prețurile de transport;
- Inflația – o țară cu o rată de inflație mai mică este mai competitivă.

Într-o economie de piață funcțională, concurența este factorul regulator al competitivității, ce încurajează creșterea furnizării de produse și servicii (comparabile sau alternative) de cea mai bună calitate și la cel mai mic preț, sens în care diferențierea față de concurență se realizează prin imaginea de marcă. Așadar, pentru a-și impune superioritatea în fața concurenților, în vederea transformării avantajelor calitative în rezultate economice, firma trebuie să-și stabilească *strategii adecvate* diferitelor etape și situații competitive, ținând cont de posibilitățile oferite de piață, dar și de cerințele clienților.

### ***Strategii manageriale***

Strategia competitivă a firmei trebuie să se adapteze rapid la orice schimbare, astfel că este necesară o monitorizare atentă a pieței, menținerea strategiei ofensive și de apărare a rezultatelor, adaptarea strategiei de hărțuire concurențială bazată pe reactivitate la orice încercări ale concurenților de a-i eroda poziția de piață.

Strategiile se dovedesc benefice pentru întreprindere numai dacă sunt stabilite judicios, implementate corect, urmărite consecvent și dacă asigură menținerea în perspectivă a avantajelor competitive pentru firmă ce permit poziționarea<sup>3</sup> tot mai bună pe piața specifică domeniului de activitate în care operează.

Avantajele competitive ale unei firme sunt multiple și diverse și pot consta în:

dimensiunea mare sau foarte mare a firmei; oferirea de produse/servicii la cele mai mici prețuri sau la cel mai înalt nivel calitativ; dominarea unui segment specific de piață (o anumită zonă geografică, un grup specific de cumpărători) sau oferirea unor valori globale cât mai mari pentru prețul primit, aceasta reprezentând o combinație judicioasă și deosebit de atractivă pentru cumpărător prin calitate înaltă, preț convenabil, service adecvat<sup>4</sup>.

Realitățile din mediul de afaceri competitiv au demonstrat că elementul comun al avantajelor competitive menționate, indiferent de strategia urmată pentru dobândirea și menținerea lor, duc la crearea unui segment viabil și suficient de mare în atragerea clienților interesați de achiziționarea produselor/serviciilor oferite de firmă, deoarece sunt percepute ca având o valoare globală superioară.

Practica arată că, strategiile ofensive sunt cele prin care firmele încearcă să aibă și să mențină inițiativa pe un anumit plan al competiției, prin atacuri frontale (publicitate, inovație) sau încercuire (introducerea pe piață a unor produse similare la un preț mai mic), obligând astfel celelalte firme concurente să își risipească

---

<sup>3</sup> Poziționarea este imaginea de ansamblu care îi permite consumatorului să situeze pe anumite coordonate și să distingă produsele/serviciile unei întreprinderi de produsele/serviciile altei întreprinderi, în mediul concurențial național sau global.

<sup>4</sup> Corneliu Russu, *Management strategic*, București, Editura All Beck, 1999, p. 201.

resursele de apărare și să acționeze defensiv. Mai mult, pentru a folosi cu succes o strategie ofensivă și pentru a-și crea pe această bază un avantaj competitiv, firma trebuie să dispună de o serie de capacități indispensabile să inițieze de acțiuni strategice cât mai eficiente și diferite față de principalii rivali pentru areuși anihilarea acestora; să profite în orice moment de punctele slabe ale firmelor concurente și incapacitatea lor de reacție; să aibă competența efectuării primei mișcări în vederea câștigării dreptului de privilegiu în fața concurenților; să poată răspunde contraofensivei ce nu poate fi limitată cu ușurință de ceilalți competitori, creându-le dificultăți apreciabile în încercarea de a urma o strategie similară. Având în vedere capacitățile preponderente, agentul economic (firma) se poate angaja într-una din următoarele strategii: atacul final asupra punctelor forte sau slabe ale concurenților (vizează calitatea produselor/serviciilor, resurse scăzute și lipsa activităților promoționale); atacul simultan pe mai multe fronturi; ofensiva de ocolire a punctelor forte ale firmelor concurente; ofensiva de tip „guerilă” (atacarea la momentul oportun, când adversarul întâmpină dificultăți financiare sau nu dispune de forță competitivă), strategia de poziționare ce urmărește atragerea fidelității pentru un produs similar cu cel al concurenței, precum și strategia de privilegiu dobândită prin câștigarea unor drepturi sau avantaje.

Pentru a obține un avantaj competitiv, firma trebuie

să inițieze o planificare strategică și o cercetare mai amplă a piețelor țintă pentru identificarea potențialilor clienți, dar și să identifice concurența, cu avantajele și dezavantajele ei, în așa fel încât să reușească să se diferențieze față de aceasta prin oferirea de valoare consumatorilor și menținerea cotei de piață. În acest sens, rațiunea afacerilor este, desigur, aceea de a face disponibile bunuri și servicii de calitate, la prețuri rezonabile<sup>5</sup>, însă, totodată, prețurile mai mari ar trebui să-și justifice valoarea în raport cu pretențiile consumatorilor.

Acest punct de vedere este reprezentativ pentru viziunea modernă în ceea ce privește responsabilitatea firmei.

Aspectele relatate demonstrează faptul că punerea în practică a anumitor strategii semnifică în esență realizarea de către firmă a avantajului competitiv, care nu este ușor de apărut deoarece impulsionează, în general, modul în care se desfășoară competiția în domeniul respectiv. În multe domenii de activitate există firme care se impun pe o perioadă îndelungată de timp, pe piețele naționale și internaționale. Aceste entități de producție sau servicii reușesc să aibă **competitivitate internațională** deoarece realizează un avantaj față de concurență în cadrul căruia sunt identificate trei **tipuri**, după cum aprecia Porter<sup>6</sup>:

1) avantaj competitiv bazat pe *costuri unitare minime* pentru furnizarea de produse sau prestarea de servicii echivalente;

2) avantaj competitiv bazat pe *strategia de diferențiere* (orientată spre unicitatea produsului) sau *diversificare*.

<sup>5</sup> I. Popa, R. Filip, *Management internațional*, București, Editura Economică, 1999, p. 257.

<sup>6</sup> Porter Michael, *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985, p. 3.

3) avantaj competitiv axat pe o *strategie de concentrare* asupra unui anumit segment al pieței prin vânzări în cantități mici acesta având ca obiectiv dominarea unor clienți marginali ce pot răspunde gradului de diferențiere și costurilor adecvate conform pretențiilor acestora.

Deținerea de către o firmă a unui *avantaj competitiv* este un lucru foarte important, însă menținerea pe termen lung depinde de sursa acestuia, efortul pentru regenerarea și aprofundarea avantajului competitiv, calitatea mediului de afaceri, precum și de reducerea dependenței față de împrejurările care pot oferi avantaje competitive temporare.

Avantajul competitiv are o serie de determinanți care se află într-o relație de interdependență, după cum ne arată modelul lui Porter<sup>7</sup>. Este vorba de factorii de producție ce au la bază: investițiile și forța de muncă; condițiile de cerere a pieței; mediul concurențial din industriile conexe; strategiile și concurența firmelor. În paralel, intervenția statului poate influența acești determinanți ai mediului concurențial.

Din cele prezentate, putem conchide că, datorită interdependenței dintre componentele acestui model, numit și „Diamantul lui Porter”, este foarte greu să delimităm cauza de efect în crearea și evoluția avantajului competitiv. În această situație, punctul de pornire îl reprezintă starea factorilor de producție și influențele pe care celelalte componente le exercită asupra lor.

**Productivitatea factorilor de producție este de fapt cauza și expresia competitivității și avantajului competitiv.** Cu toate acestea, natura și calitatea factorilor de producție depind de performanțele structurilor implicate în formarea acestor determinanți specializați și complecși, de amploarea însușirilor și rivalităților dintre firmele specifice fiecărui domeniu în parte, de natura relațiilor și angajamentelor cu statul și industriile din amonte și aval, de modul în care structura și intensitatea cererii interne și externe sunt implicate în deciziile privind orientarea investițiilor destinate creării și modernizării factorilor de producție<sup>8</sup>.

**Corporațiile transnaționale și multinaționale.** Alături de firmele mici și mijlocii, **corporațiile transnaționale (CTN)** au devenit cele mai mari entități economice și politice din lumea de azi. Deși concurează la nivel global, acestea rămân totuși ancorate în sistemul economic al țării lor, extrăgându-și avantajul competitiv cu precădere din baza națională, însă pentru cucerirea piețelor internaționale sunt nevoite să exploreze noi modalități de sporire a eficienței și să aplice strategii globale pentru a putea face față adversarilor competitivi. În acest sens, rivalitatea devine factorul principal ce motivează competitivitatea.

Conceptul de competitivitate asociat unei corporații transnaționale semnifică

siguranță, eficiență, calitate, productivitate înaltă, adaptabilitate, reușită, produse și servicii de calitate, precum și costuri scăzute.

---

<sup>7</sup> Porter Michael, „The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, Harvard Business Review, 2008, p. 79–93; <http://www.asec-sldi.org/dotAsset/292822>.

<sup>8</sup> Gavrilă I., Gavrilă T., *Competitivitatea și mediul concurențial, Promovarea și protejarea concurenței în Uniunea Europeană*, București, Editura Economică, 2008, pp. 127–128.

Transnaționalele sunt considerate corporațiile ce produc bunuri și servicii în mai mult de o țară, iar după cum afirmă „The Economist”, firmele transnaționale sunt unul dintre cei mai reprezentativi factori ai progresului economic contemporan ce „răspândesc bogăția, munca, tehnologiile avansate și contribuie la ridicarea standardului de trai și la îmbunătățirea mediului de afaceri”<sup>9</sup>. Termenul de „multinațional” este atribuit corporațiilor ce acționează la nivel global prin filialele companiei-mamă. Considerate factori importanți în procesul de globalizare, corporațiile multinationale au ca obiectiv asigurarea celui mai mic cost de producție pentru mărfurile sale pe piețele lumii.

Competitivitatea unei companii multinaționale este determinată în mare măsură de capacitatea de a înțelege și de a se adapta cât mai corect la cerințele pieței și la mediul de afaceri global.

Aceste abordări pe de o parte și clasificarea corporațiilor a căror activitate depășește granițele naționale de pe altă parte, ne îndreptătesc să considerăm

o corporație multinațională ca fiind competitivă în condițiile în care își poate adapta oferta de producție și de marketing la condițiile mediului local și la presiunile economice (de cost)<sup>10</sup>.

În același context, tendința actuală de transnaționalizare a corporațiilor ne determină să nu neglijăm aspectele legate de competiție, analizate prin prisma experiențelor acumulate și valorificate de competitor, ca urmare a adaptabilității și inovării.

**Competitivitatea poate fi apreciată și în funcție de alte elemente**, prețul, calitatea percepută și intrinsecă a produselor, serviciile post-vânzare, flexibilitatea și elasticitatea ofertei. Dintre toate aceste elemente, cele mai importante sunt prețul produselor și calitatea acestora. În același timp, conform teoriei lui Porter, **avantajul competitiv** poate fi obținut: fie prin reducerea costurilor (care ar putea determina o reducere a prețului de vânzare), fie prin diferențierea calitativă a produselor. În lupta pentru supremație pe noile piețe, firmele trebuie să-și scoată în evidență atu-urile. Totodată, **corporațiile trebuie să-și apere aceste avantaje**, cunoscute și recunoscute, prin eforturi constante, menite să recunoască și să accepte punctele forte ale competitorilor. Acesta este un mod de a trata cu atenție competiția. Direcția unei firme este dată de strategia proprie, pe când șansele de reușită sunt date de avantajele competitive. În scopul creșterii competitivității companiei, pentru a face față concurenței și a spori profiturile, **managerul are nevoie să fie informat cu noutățile de pe plan mondial din domeniu**, să cunoască tendințele de pe piața internațională și perspectivele evoluției acesteia, inclusiv să dețină informații privind programele competitorilor globali. Modelul managerial se poate schimba, iar managerul actual nu se mai poate limita la activitatea strictă a firmei sale și nici la vechea cunoaștere a mersului afacerilor în ramura din țara unde își desfășoară activitatea.

<sup>9</sup> \*\*\*The Economist „The World’s View of Multinational”, January 2002, <http://www.economist.com/node/276872>.

<sup>10</sup> C. Bartlett, S. Ghoshal, *Transnational Management*, Boston: Irwin/McGraw Hill, 1995



Competitivitatea transnațională este realizată de companiile care depășesc granițele naționale, prin strategii manageriale complexe, realizarea de fuziuni și alianțe strategice, precum și prin promovarea investițiilor străine directe.

Transformările produse astăzi în economia mondială au atins un ritm extrem de alert, manifestându-se la toate nivelurile organizării afacerilor, atât la nivel macro, mezo, cât și la cel microeconomic. O astfel de schimbare, adesea foarte rapidă, alături de cea mai lentă, a factorilor de mediu economic internațional, influențează și antrenează în mare măsură și evoluția întreprinderilor economice. În acest sens, s-au remarcat destul de vizibil, mai ales în ultimele decenii, **transformările la care au fost supuse corporațiile multinaționale, din perspectiva evolutivă și de adaptare permanentă la mediul de afaceri în care operează.** Succesiunea fazelor și etapelor consecutive, ce au determinat aceste schimbări, implică un întreg proces de redimensionări și realocări de fonduri, în scopul menținerii firmelor la parametri impuși de exigențele competitivității internaționale.

Impactul internaționalizării asupra firmelor din mediul concurențial a făcut ca acestea să atingă nu doar proporții apreciabile, ci și un înalt grad de flexibilitate, fiind capabile să se adapteze la factorii de mediu economic care le influențează activitatea. Totodată, firmele urmăresc adâncirea integrării activităților lor, desfășurate prin intermediul întregii structuri complexe și interdependente de filiale de producție și comerț. În acest context, se poate vorbi de firmele multinaționale sau așa-numitele rețele de firme ce participă la rețelele internaționale de activități, prin colaborări cu alte firme, reușind să-și constituie propria rețea specializată cu structură interdependentă. Pentru buna funcționare a acestor rețele, managerii trebuie să comunice între ei, printr-un sistem informațional cât mai eficient, care să permită transmiterea rapidă a datelor. Fiind rezultatul adâncirii diviziunii internaționale a muncii și contribuind, totodată, la amplificarea acestui fenomen, rețelele internaționale de producție la nivel de intra-firmă sau inter-firme au ajuns în situația să influențeze decisiv fluxurile productive, prin faptul că cea mai mare parte a componentelor unui produs provine din alte țări decât cea în care se assemblează produsul final.

**Rețelele internaționale ale firmelor multinaționale constituie, prin ele însele, faze ale integrării economice tot mai complexe a activității acestora.** Astfel, putem distinge, în primul rând, o **integrare simplă sau „superficială”** a activităților, atunci când o singură fază a procesului de fabricație a unui produs este situată în străinătate. Putem vorbi și de o **integrare complexă sau „în profunzime”** a activităților unei firme, care presupune participarea mai multor centre de producție, localizate în diferite țări, într-o manieră coordonată, la producerea aceluiași bun. Această integrare este specifică producătorilor americani de automobile în Europa.

Trecerea progresivă de la o integrare superficială a producției la una în profunzime implică, din partea firmelor, efectuarea de investiții directe în străinătate, dezvoltarea de operațiuni comerciale intra-firmă și inter-firme, precum

și transfer de know-how (transfer de tehnologie și informații) aferente proceselor de producție necesare. În faza integrării simple a producției, puterea de decizie rămâne în mare măsură un atribut al societății-mamă, care transmite „ordinele” filialelor prin intermediul canalelor ierarhice. Coordonarea activităților este realizată la nivel regional, având loc delocalizarea unei singure etape de fabricație a produsului. În cadrul integrării complexe, sistemul devine mai mult descentralizat, crescând însă intensitatea și complexitatea legăturilor între structurile firmei. De asemenea, cresc schimburile de componente și semifabricate între filiale, iar fluxurile de informații, resursele umane și financiare devin multidireționale.

Întreprinderile multinaționale, în calitate de entități economice complexe și multidimensionale, au ajuns să funcționeze în medii economice marcate de profunde schimbări și necesită o permanentă adaptabilitate. Ele sunt nevoite să-și evalueze periodic punctele tari și cele slabe, adaptându-și cât mai bine comportamentul în mediul de afaceri unde operează, raportat la contextul economic, politic și cultural specific fiecărei zone.

Companiile mari și foarte mari au tot interesul să elaboreze o profundă analiză a mediului de afaceri și să alcătuiască planuri riguroase și cuprinzătoare, necesare coordonării activităților lor la nivel național, regional sau mondial. În acest sens, o importanță deosebită o au strategiile alese de către corporațiile multinaționale. Elaborarea unei strategii implică, înainte de toate, adoptarea unor decizii referitoare la modul de gestionare optimă a capacităților de producție, în funcție de condițiile și exigențele mediului economic, pentru a crea un avantaj competitiv. Dacă se iau în considerare cerințele mediului internațional de desfășurare a activităților corporației, atunci se apelează la strategia globală, care necesită un plan mai sistematic în ceea ce privește alegerea căii optime de alocare internațională a resurselor. Pentru succesul economic al corporației multinaționale, se iau în calcul toate oportunitățile și constrângerile, comportamentul și puterea de reacție a concurenței, indiferent unde s-ar manifesta ea în lume.

În ultimii ani, corporațiile multinaționale s-au orientat în mod constant către elaborarea de strategii de ansamblu, care să le asigure coordonarea, conducerea și controlul operațiunilor pe „spații extinse”. Considerentele care au determinat acest fapt sunt: existența unor largi segmente de consumatori, grupați în cadrul unei piețe de mari dimensiuni, a căror apariție a fost favorizată de: integrarea regională pe aproape toate continentele lumii; reducerea barierelor tarifare și netarifare rezultată în urma repetatelor runde de negocieri comerciale internaționale; progresele înregistrate în tehnologie; mijloace de transport și telecomunicații, precum și altele.

Strategia de integrare globală poate duce la obținerea unei flexibilități sporite în configurarea operațiunilor la nivel internațional, dar nu permite firmei să răspundă în cea mai bună manieră preferințelor și gusturilor clienților dintr-o singură țară. Din acest motiv, corporațiile recurg la un al doilea tip strategic: caută să-și mențină avantajul competitiv prin strategii de adaptare la cerințele mediului economic național, specific acelei țări. Acest tip de strategie presupune ca firma

multinațională să acorde o mult mai mare autonomie filialelor sale situate în diferite țări ale lumii, oferindu-le posibilitatea de a se adapta cât mai bine la condițiile pieței locale. Viteza cu care corporația în ansamblu reușește să răspundă diferitelor preferințe și reglementări din mai multe țări în care acționează îi oferă un avantaj competitiv față de firmele care urmăresc strategii de integrare globală a activităților. În aceste condiții, corporația care urmărește adaptarea la specificul mediului economic național aplică, în majoritatea țărilor în care deține filiale, așa-numita strategie domestică, pentru că încearcă să acționeze ca și când ar fi o firmă locală.

**Avantajele competitive** ale corporației în raport cu concurența firmelor locale sunt următoarele: 1) corporația multinațională, în comparație cu o simplă firmă locală, are capacitatea de a partaja riscul pierderii de resurse financiare între diferitele sale filiale, care beneficiază de amplasamente și medii economice diferite; 2) ea poate să împartă costurile cercetării-dezvoltării la un număr mult mai mare de vânzări; 3) aceasta poate să coordoneze exporturile unei anumite filiale la nivel internațional, deoarece posedă o experiență mult mai bogată în ceea ce privește operațiunile internaționale, având totodată și structura adecvată; 4) corporația poate transfera experiența de lucru și tehnologia acumulată în cadrul unei filiale către altele, asigurând acumularea cunoașterii în cadrul întregii organizații.

Cele mai multe corporații multinaționale nu au ajuns încă la stadiul de organizare în care să se poată afirma că sunt în întregime integrate la nivel global sau că răspund cu maximum de operativitate cerințelor fiecărei piețe locale în parte. Dar scopul urmărit de corporațiile cu adevărat eficiente și adaptabile este acela de a crea un compromis între cele două tipuri de strategii descrise anterior. Corporațiile sunt nevoite să pună mereu în balanță avantajele pe care le generează sporirea flexibilității organizației la nivel global și adaptabilitatea la nivel zonal sau național.

Succesul îndeplinirii obiectivelor stabilite depinde atât de managementul organizațional, cât și de alegerea potrivită a managerilor, astfel încât corporația să poată răspunde eficient schimbărilor de mediu economic.

Analizând activitatea firmelor, a corporațiilor multinaționale, s-a putut observa faptul că acestea, **pentru a obține avantajul competitiv, dar și pentru a-l menține, folosesc cel puțin trei căi specifice strategiei globale**, între care menționăm: minimizarea costurilor, politica de produs a firmei și definirea scopului urmărit de firmă.

În prezent, corporația multinațională, ca entitate economică, se află în continuă mișcare în contextul procesului de internaționalizare și al trecerii la utilizarea strategiilor globale, astfel că avem de-a face cu un sistem complex, în interiorul căruia se manifestă permanent o contradicție între flexibilitate și coordonarea activităților. Această contradicție își are originea în însăși tendința de mișcare a firmei peste hotare, predominând permanenta dorință de extindere a acțiunilor ei dincolo de granițele țării de origine. În altă ordine de idei, problema delimitării „frontierelor” firmei este tot mai dificilă, pentru că diversitatea activităților sale este în continuă creștere. Așadar, evoluția permanentă a produselor,

a tehnicilor de producție și comercializare, a mediilor locale de afaceri, modifică în permanență condițiile în care firma își desfășoară activitățile, strategiile și formele organizării sale interne.

Beneficiul adus statelor-gazdă contribuie la creșterea nivelului de trai și a calității vieții, ceea ce se evidențiază prin următoarele aspecte: a) contribuția la veniturile publice ale țărilor-gazdă; b) colaborarea cu firmele locale (autohtone); creșterea locurilor de muncă și a gradului de pregătire a forței de muncă autohtone; d) transferul de tehnologie<sup>11</sup>.

Toate acestea demonstrează faptul că pe măsură ce companiile multinaționale își extind activitatea peste granițele naționale, cresc și obligațiile pe care și le asumă atât la nivelul țărilor-mamă, cât și la nivelul economiilor țărilor-gazdă. În prezent, cea mai mare parte a guvernelor naționale dețin o putere limitată, astfel că, pe măsură ce marile corporații ale lumii își extind operațiile peste granițele naționale și tind către o piață globală, activitățile lor nu mai pot fi monitorizate și reglementate de către statele naționale. Uneori, aceste companii, prin forța politică, economică și socială de care dispun pot convinge guvernele locale să schimbe regula jocului sau chiar pot impune reguli proprii<sup>12</sup>. În acest context, constatăm că amploarea cu care se propagă fenomenul globalizării duce nu doar la diminuarea accentuată a rolului statului-națiune, dar și la monopolizarea piețelor de către marile companii ce promovează o concurență tot mai agresivă căruia cu greu îi rezistă firmele mici și mijlocii.

Perspectiva competitivității durabile și valoarea imensă a câștigurilor pe care le pot obține, folosind surse internaționale și noi furnizori, determină firmele să își orienteze strategiile de marketing spre mediul virtual (Internet), care tinde să devină o piață mondială accesibilă tuturor, un loc de întâlnire pentru vânzători și cumpărători de pretutindeni.

În concluzie, inovația, prețurile accesibile și serviciile mai rapide pot stabili diferența când vine vorba de atragerea clienților și obținerea profitului, iar creșterea competitivității deschide orizontul progresului și al căutării permanente de modalități pentru obținerea succesului în afaceri.

---

<sup>11</sup> Ionuț Pandelică, *Companii Transnaționale*, București, Editura Economică, 2007, pp. 57–60.

<sup>12</sup> Susan C. Schneider, Jean-Louis Barsoux, *Managing Across Cultures*, Financial Times, London, Prentice Hall, 1997, p. 254.