

## ***THE COMPETITIVE ADVANTAGE ON MICROECONOMICAL LEVEL IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION***

**Silvia Elena Isachi, PhD Student, "Victor Slăvescu" Centre for Financial and Monetary Research**

*Abstract: Globalization, at the microeconomic level, involves raising the competitiveness and management. Competitiveness is a multidimensional concept, thus explaining the fact that theories about how to define this concept, the existent levels of competitiveness, the determinants, or methods for measuring it are limited. Firm-level competitiveness refers to the ability of firms to create, produce or market products in a superior manner than the competition. The superior value compared to the competitions is the one perceived by the customer and this should be understood by the top management, in order to be converted into profit for the company. To create a long-term competitive advantage, a supported one, the company must consider four factors: costs, accumulated knowledge, relationships and how to organize the company.*

*Keywords: globalization, competitiveness, firms, microeconomics, cluster.*

### **1. Introducere**

Globalizarea este un fenomen complex ce asigură pe de o parte bunăstarea economică, iar pe de altă parte este privită ca sursa multor probleme de astăzi. Principalele caracteristici ale globalizării sunt liberalizarea comerțului internațional, expansiunea investițiilor străine directe, precum și apariția unor fluxuri transfrontaliere de bani care au condus la creșterea concurenței pe piețele mondiale, limitele de timp și de spațiu reducându-se considerabil. Răspândirea noilor tehnologii a avut un efect profund asupra avantajelor comparative ale statelor, asupra felului în care poate să concureze o firmă. [1]

Globalizarea a schimbat, în sensul reducerii modalităților concrete de a concura cât mai eficient pe piețe pentru firmele mici și mijlocii, deoarece nișele au fost abordate din ce în ce mai mult de către marile companii scăzând profitabilitatea acestora, iar modalitatea de diferențiere față de acestea s-a redus la nivelul prețului. Toate acestea, corelate cu o scădere a cererii au dus firma în situația de a fi incapabilă să își acopere costurile. De aceea este important ca o firmă să aibă capacitatea de adaptare necesară supraviețuirii sau performanței.

Considerăm ca este absolut necesar ca un manager să înțeleagă ce înseamnă pentru propria firmă conceptul de competitivitate, factorii determinanți și metodele sau instrumentele pe care le poate utiliza pentru a o măsura. Faptul că majoritatea definițiilor dezbătute în literatura de specialitate definesc acest concept, făcând referire la concurență, poate doar să sublinieze importanța ce ar trebuie să se acorde informațiilor din mediu, despre piață, numărul concurenților, strategiile aplicate de către aceștia, consumatorii cărora li se adresează etc.

Porter afirmă că acest concept al competitivității este de fapt „o funcție a progresului, a inovării și o abilitate de a se schimba și a se îmbunătăți”. Pentru că orice firmă parcurge un

ciclu de viață în care ultima etapă este desigur declinul, o adaptare continuă poate fi crucială. Privită ca și un „rezultat”, competitivitatea poate fi măsurată fie prin indicatori tangibili sau intangibili. Competitivitatea la nivelul firmei este un rezultat al factorilor la nivel macro precum politicile guvernamentale, infrastructura și sistemele de telecomunicații. [2]

Pentru a crea un avantaj competitiv pe termen lung, adică unul susținut, firma trebuie să țină cont de patru factori și anume: costurile, cunoștințele acumulate, relațiile și modul de organizare al firmei.

Resursele unei firme cuprind toate acele elemente corporale, cât și necorporale, a căror importanță a crescut în ultimii ani, firmele investind mai mult în administrarea bunurilor comercializate, în dezvoltarea sau îmbunătățirea de produse. Utilitatea fiecărei resurse este determinată de vârsta, capacitatea și locul de amplasare al acesteia. Urmează resursele financiare cum ar fi capitalul, numerarul, debitorii, creditorii și donatorii fie ei acționari sau bănci, sau alte instituții de microcreditare. A treia categorie este aceea a resurselor umane. Ceea ce se ia în considerare ar fi profilul demografic, sau cunoștințele angajaților, ce ies la iveală mai ales în cadrul rețelelor. Resursa intelectuală, reprezintă un element esențial în crearea și menținerea competitivității având valoare creatoare.

Resursele diferă de la o firmă la alta pentru că fiecare firmă a acumulat resurse în mod diferit și va ști să le folosească tot într-un mod diferit pentru a beneficia de oportunitățile viitoare. Combinația adecvată de resurse (infrastructură, finanțe, tehnologie, oameni) cu unele procese competitive (calitate, service, adaptare la nevoile clienților, rapiditate) poate duce la crearea unui avantaj competitiv, reflectat de cota de piață, de profit, dezvoltarea întreprinderii, durabilitate, etc.

Surse clasice ale avantajului competitiv sunt *economiile de scară*, susținute de standardizarea produselor, operațiunile fiind efectuate la costuri mai reduse, pentru cazul unui volum de producție mai mare și un buget important alocat reclamei, necesar în special în cazul marketingului produselor de nișă [3]. Aceste surse sunt însă perimate, deoarece ele nu mai asigură venituri superioare.

Noul mediu competitiv este caracterizat prin hipercompetiție, adică prin instabilitate și schimbare, prin care are loc o continuă bătălie între actorii economici inovativi cu scopul de a-și îmbunătăți poziția competitivă nu doar într-o economie națională ci globală.

O altă sursă a avantajului competitiv o reprezintă *creșterea importanței cunoștințelor* ca resurse intangibile ale firmei, ce trebuie achiziționate și dezvoltate în cadrul firmei într-o „economie a cunoașterii”. Aceasta este o economie în cadrul căreia bunăstarea este creată prin managementul cunoștințelor și nu prin cel al activelor financiare și fizice.

*Locația* poate fi și ea privită ca și o importantă sursă a avantajului competitiv, întrebările de bază fiind ce țări sau regiuni trebuie să fie alese pentru deschiderea unei filiale sau chiar a unei fabrici și apoi ce tip de activitate să fie executată.

*Cultura organizațională* este și ea o sursă importantă pentru firme. Firma trebuie să dezvolte o cultură care să reflecte deschidere, responsabilitate, o atmosferă prietenoasă și orientare focalizată spre dezvoltare, esențiale în generarea de avantaje competitive. Planurile strategice sunt stabilite de către membrii managementului de vârf.

În companie, o bună *comunicare internă precum și externă* reprezintă o altă sursă a avantajului competitiv. Fără comunicare, informațiile necesare corectării unei greșeli sau îmbunătățirii unui proces nu ar ajunge la departamente, la furnizori sau la alte părți interesate,

iar procesul de învățare atât de necesar mai ales în dezvoltarea de competențe nu ar mai avea loc. Alte surse ar fi diferențierea, costul scăzut, sau calitatea. În cazul firmelor mici și mijlocii costul scăzut este greu de menținut. [4]

Criza financiară a dus la conștientizarea faptului că interdependența economică la nivel global există și că ea poate să aibă, în mod inevitabil, atât efecte pozitive cât și negative. Numărul firmelor mici și mijlocii ce sunt active în întreaga lume este în continuă creștere.

## **2. Avantajul competitiv la nivel microeconomic**

Studiind structurile ofertei și ale consumului, se constată că există un număr de firme din una sau câteva industrii (ramuri), provenite din anumite țări, capabile să se impună pe piețele naționale și internaționale. Ele au competitivitate internațională pentru că ajung să-și creeze și să-și mențină un avantaj competitiv. Firmele elvețiene dețin asemenea poziții în domeniul produselor farmaceutice, din ciocolată, al serviciilor financiar-bancare și al anumitor categorii de servicii turistice. În SUA se află cei mai renumiți concurenți internaționali în domeniul cinematografului, cărților de credit, microcalculatoarelor, cercetării științifice și al unor produse agroalimentare etc. Firmele italiene sunt imbatabile în domeniul echipamentelor de schi, gresiei, faianței, echipamentelor sanitare și de automatizare industrială, încălțăminte de piele și confecțiilor de lux. Respectivul firme dețin surse de avantaje competitive care prin agregare conferă economiilor naționale capacitatea de a deține timp îndelungat poziții bune pe piețele mondiale relevante. Studiile de economie teritorială și de mediu concurențial relevă că majoritatea sectoarelor prospere și competitive dintr-o țară cuprind grupuri de firme și nu participanți izolați. Firmele bine plasate în concurența internațională sunt de regulă grupate în aceeași regiune sau în câteva regiuni, ele formează un cluster sau GER (grupări economice regionale de firme) în limbajul folosit pentru prima oară de M. Porter. Un cluster reprezintă o concentrare geografică de firme competitive cu activități de afaceri internaționale care cooperează, dar se și concurează. Ca rezultat al celor două mecanisme, într-o anumită regiune devine dominant și performant un tip de activitate economică: software în Bavaria (Germania), Valencia (Spania), Silicon Valley (SUA); industria aeronautică și constructoare de mașini în zone specifice din Franța, Germania, SUA, Japonia. Clusterul include o parte importantă din zonele care formează sistemul valoric al unui produs complex sau al câtorva produse înrudite.

Pentru identificarea și studierea avantajelor competitive (tipuri, surse, forme), Michael Porter a invocat experiențele anterioare prin introducerea a două concepte-cheie: *lanțul valoric și sistemul valoric al firmei* (produsului) pe baza cărora circumscrie și politicile strategice și orientările tactice ale firmelor. În viziunea modernă, a lui Porter, de abordare a avantajului concurențial al firmei și sursele sale, este adoptată o viziune sistematică asupra activităților pe care le execută firma și a interacțiunilor dintre ele, concretizate în lanțul valoric. Înțelegerea și relevarea avantajului competitiv sunt dificile dacă firma este privită global, ca un tot. Cele nouă categorii generice de activități care formează lanțul valoric se condiționează în modalități diferite în funcție de domeniu și dimensiunea firmei, de gradul de specializare sau diversificare, de nivelul tehnic și complexitatea tehnologiei, de alianțele pe care firma în cauză le realizează cu altele. Elementele lanțului valoric realizează legături nu doar interne, în cadrul firmei, ci și pe verticală, în amonte (cu furnizorii) și în aval (transportatorii, distribuitorii, cumpărătorii, administrațiile publice și private, din țară și/sau străinătate). În acest fel, lanțul valoric este inclus într-un flux mai larg care poate fi numit

sistem valoric, compus din: valoare de input, din amonte (de la furnizori); lanțul valoric propriu al firmei structurat pe contribuția fiecăreia dintre cele nouă categorii generice; valoarea din aval, care ocazională de numeroasele activități care însoțesc drumul produselor (output-uri) de la producătorul primar spre intermediar, distribuitor respectiv consumator.

#### *Tipurile avantajului concurențial*

Succesul concurențial al firmei depinde de starea sistemului valoric pe baza căruia se realizează produsele. Ca rezultat, produsul se impune pe piață – internă, comunitară, mondială – grație avantajului concurențial pe care-l deține. Pot fi identificate mai multe tipuri de avantaje competitive: *avantajul competitiv bazat pe costuri unitare minime* semnifică faptul că respectiva firmă este mai eficientă decât concurenții săi în conceperea, producția, comercializarea și service-ul unui produs dat, asigurându-se un cost unitar minim mai redus în mărime absolută. Promovarea strategiilor costurilor – adică minimizarea costurilor unitare minime – întâlnește preponderent în fabricațiile standard își propune ca obiectiv prioritar obținerea unor avantaje absolute de cost prin luarea în considerare a firmei ca un tot, a tuturor activităților și a interacțiunilor dintre ele prin care se creează valoare pentru client, constituite în lanțul valoric. Activitățile primare pot fi bine individualizate și, de regulă, își concretizează riguros costurile și contribuția (la costurile globale și la formarea costurilor unitare minime). Activitățile de sprijin presupun prestații care preced, succed sau însoțesc fiecare dintre activitățile primare; deseori ignorându-se amploarea și costul lor, punându-se accentul pe urmărirea și nivelul costurilor contabile pe care le comportă activitățile primare, tratându-se superficial impactul activităților de sprijin și ale costurilor acestora. Strategia de cost este cu atât mai necesară cu cât analizele internaționale au relevat că în prețul final al majorității produselor importante, costurile de fabricație, spre care în mod tradițional ne concentrăm în cea mai mare măsură analiza, mai dețin în condițiile actuale cel mult 20-25% din costurile totale.

*Avantajul competitiv de diferențiere sau diversificare* aparține firmei care asigură o ofertă specifică față de ceilalți competitori, având valoare pentru consumatori. Pentru aceasta, firma studiază și adoptă decizii și acțiuni adecvate, luând în calcul: preferințele consumatorilor (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 (structură, 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. 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.

*Avantajul competitiv de flexibilitate* aparține acelor firme care realizează cea mai bună reacție la schimbările cererii, prețurilor, condițiilor de comercializare și structura ofertei dominante. Ele se adaptează rapid la noile realități, au înțâietate în onorarea oportunităților ivite, obțin rentă datorită faptului că o perioadă sunt în situația de unic sau principal ofertant al unui produs care răspunde unor preferințe specifice. 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:

a. 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); capital uman, inovație care vor genera noi tehnologii, materiale și capital uman specifice, metode de management, de comercializare, generând schimbări esențiale în sistemul valoric;

b. numărul surselor de avantaj competitiv pe care le deține firma; dacă deține o singură sursă de avantaj competitiv concurenții vor urmări anihilarea ei. Toate firmele care au dominat sau domină de timp îndelungat o anumită industrie au căutat să dețină mai multe surse de avantaj competitiv;

c. efortul perseverent pentru regenerarea și aprofundarea avantajului competitiv;

d. calitatea mediului de afaceri – local, național – în care firmele își desfășoară activitatea, sistematizat în conceptul de competitivitate structurală generată de modul de funcționare a instituțiilor pieței, calitatea legislației, etc. – care oferă membrilor acces la informații și inovări, la metode moderne de management, la servicii colective performante și pe piețele externe; [5]

e. minimizarea importanței și a dependenței față de împrejurările care pot conferi avantaje competitive artificiale.

### **3. Elementele determinante ale avantajului competitiv național**

Elementele determinante ale avantajului competitiv național se află într-o relație de interdependență, formând un sistem interactiv și dinamic. Factorii de producție trebuie priviți atât ca surse primare de avantaj competitiv, dar și ca elemente definitorii ale mediului de afaceri. Pentru aceasta este necesară o viziune cuprinzătoare asupra factorilor de producție. Priviți în sens larg, ei includ: factorii de producție clasici și neo-factori, dar și împrejurările economico-sociale, sistemul de instituții și organizații de care depinde formarea și atragerea lor în circuitul economic, utilizarea, respectiv conservarea lor. Volumul, structura și calitatea factorilor de producție se constituie în factori determinanți ai formării avantajelor competitive.

Pentru analiza - diagnostic a avantajului competitiv și a perspectivelor sale, sunt utile gruparea și structurarea factorilor de producție după mai multe criterii: după natura lor se disting: factori de producție elementari: resurse naturale, climatul, situarea geografică, forța de muncă necalificată; factori de producție complecși: personalul de înaltă calificare, infrastructura de comunicații, rețeaua de cercetare științifică, inginerie, învățământ superior, informația, amploarea și natura cunoștințelor. După proveniența lor, distingem: factori de producție moșteniți, de regulă oferiți de natură sau creați de generațiile anterioare; factori de producție creați prin investiții, a căror orientare și structură depind de avantaje competitive existente, dar condiționându-le pe cele viitoare [6]. După capacitatea de a fi utilizați alternativ se disting: factori de producție nespecializați (rețeaua rutieră, infrastructura feroviară etc.), care pot fi utilizați într-o gamă largă de industrii; factori de producție specializați, care au caracteristici specifice, care-i fac apți și eficienți pentru a fi folosiți doar în unele domenii, sau chiar în unul singur; asemenea factori se obțin preponderent prin investiții private, sau mai puțin disponibili, care au ca sursă inovarea și la rândul lor determină, în măsură decisivă, capacitatea de inovare și obținerea de avantaje competitive durabile. Baza competitivității internaționale a unei națiuni rămâne deținerea și asigurarea unei înalte calități a mecanismelor



generatoare de factori de producție specializați și complecși. Industriile înrudite sunt acelea care figurează în linia de creare a valorii dintr-un sector și a căror contribuție poate fi individualizată: pun la dispoziție produse complementare; participă la obținerea avantajului competitiv în orice etapă a lanțului valoric prin perfecționarea tehnologiei de fabricație, marketing, servicii post-vânzare din rândul cărora se detașează furnizorii de informații, metode de management, forța de muncă și utilaje, care sunt o premisă a nivelului productivității muncii și capitalului. Cele mai bune performanțe se obțin când se constituie clustere în care sunt concentrate firme reprezentative care desfășoară activități, funcții și sub-funcții componente ale sistemului valoric. Concentrate în aceeași zonă, ele beneficiază de utilități și bunuri publice comune și la costuri mai reduse față de situația când sunt dispersate. În cluster se pot realiza în mod performant programe comune de formare profesională și de cercetare, iar deversarea rezultatelor în practica economică este operativă și multilaterală. Abilitatea de a se adapta la schimbările impuse de complementaritate este o componentă esențială pentru menținerea și dezvoltarea avantajului competitiv. Inerția determină mutarea relațiilor de cooperare în alte locații și implicit deplasarea spațială a avantajului competitiv. Cererea exercită una dintre cele mai puternice influențe în apariția și menținerea avantajului competitiv. Existența cererii este primul criteriu luat în considerare la alocarea resurselor și inițierea unei afaceri. În confruntarea cu cererea internă se afirmă calitatea bunurilor și sunt asigurate forme de avantaj competitiv. Firmele și industriile dintr-o țară care își afirmă avantajul competitiv pe piața relevantă fac dovada că înțeleg, interpretează și satisfac cererea pe segmente de cumpărători mai bine decât concurenții lor. Pentru aceasta prezintă importanță cunoașterea calității și exigențelor clienței, segmentarea cererii și anticiparea nevoilor, veniturilor și preferințelor clienților. Ca regulă, o piață relevantă cuprinzătoare, cu perspective de creștere este suport de avantaj competitiv stimulând investițiile pentru crearea de factori de producție specializați și complecși; pe piața internă, firmele locale au anumite avantaje în raport cu cele străine, de aceea pentru asigurarea accesului pe piețele străine este utilă construirea de parteneriate cu firme rezidente, apelarea la firme locale de consultanță și consiliere; dețin avantaj competitiv pe piețele străine doar firmele și industriile care s-au dovedit competitive în satisfacerea cererii interne.

*Strategiile, structura și concurența firmelor din fiecare industrie.* În evaluarea acestui factor se au în vedere contextul general în care firmele sunt create, organizate și conduse, numărul și raportul de putere dintre ele, competiția și conlucrarea, ceea ce condiționează avantajul competitiv și reușita pe plan internațional. Un factor favorizant pentru obținerea avantajului competitiv îl reprezintă reducerea și eliminarea restricțiilor artificiale din calea intrării în industrie a noi concurenți autohtoni sau străini.

*Statul, politicile economice și reglementările juridice.* Există puncte de vedere care consideră statul ca fiind cel de-al cincilea determinant al avantajului competitiv în competiția internațională pentru că: statul influențează formarea și utilizarea factorilor de producție prin politici bugetare, fiscale, de mediu, monetare, de învățământ și de cercetare științifică; el influențează dinamica și structura cererii, atât prin politica fiscală și bugetară, dar și prin comenzile de stat, politicile comerciale și de protecție socială. Statul are un obiectiv fundamental: să asigure cadrul pentru creșterea economică ce aduce bunăstare. Oricare dintre componentele care formează mediul concurențial și de afaceri este influențată, într-o măsură

mai mică sau mai mare, de calitatea politicilor, reglementărilor și acțiunilor autorităților statului.

#### **4. Concluzii**

Globalizarea impune exigențe deosebite pentru economiile naționale. La nivel macroeconomic este necesară o strategie capabilă să asigure orientarea activității atât spre macrostabilizare economică, cât și spre impulsivarea procesului de modernizare a structurii tehnologice și productive a economiei, ținând seama de cerințele fructificării superioare a potențialului național, dar și de încadrarea eficientă a respectivului stat în diviziunea internațională a muncii și în competiția mondială. La nivel microeconomic trebuie pornit de la premisa că pe piața mondială nu pot pătrunde și mai ales nu se pot menține decât firme viabile, puternice și capabile să se adapteze la exigențele pieței mondiale și să facă față concurenței globale.

Delimitarea *elementelor cauză* de cele *efect* în crearea și evoluția avantajului competitiv este dificilă. Punctul de pornire este starea factorilor de producție și luarea în calcul a influențelor pe care celelalte componente le exercită asupra lor. Productivitatea factorilor de producție este în ultimă instanță cauza și expresia competitivității și avantajului competitiv. Dar, natura și calitatea factorilor de producție depind de performanțele structurilor implicate în formarea factorilor de producție specializați și complecși, de amploarea, calitatea și rivalitatea dintre firmele din fiecare industrie, de natura relațiilor pe care le angajează cu industriile din amonte și aval și cu statul, 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.

#### **Bibliografie**

- [1] Hitt, M. A Ireland, R.D. & Hoskinsson, E.R., - *Strategic Management Concept & Cases Competitiveness and Globalisation*, ediția a 8-a, Editura South-Western, Canada, 2009;
- [2] Porter, M., - *Competitive Strategy*, Editura The Free Press, New York, 1980;
- [3] Lynch, R. L., - *Strategic management*. Editura Pearson, Harlow, 2012;
- [4] Mariotti, S., - *Entrepreneurship and small business management*, Editura Prentice Hall, Boston, 2012;
- [5] Chandrashekhar, G. R., - *Unraveling Firm Competitiveness: A Life Cycle Perspective*, Competition Forum, vol. 7, no. 1, 2009;
- [6] Borza, A., - *Management strategic*, Editura Risoprint, Cluj Napoca Grant, 2010.