

Strategia de afaceri a firmelor multinaționale din industria de automobile – o analiză comparativă

Renata NIȚU ANTONIE
Mariela BĂDESCU

În ultima vreme, industria de automobile s-a caracterizat printr-o inovare permanentă și printr-un nivel înalt al concurenței, ceea ce i-a determinat pe producători să-și reînnoiască modelele cu o mai mare frecvență, să integreze noi tehnologii în procesul productiv (electronice și tehnologiile informației și comunicațiilor) și să introducă principii organizaționale noi. În prezenta lucrare ne-am propus să realizăm o analiză comparativă între strategia de afaceri a firmelor multinaționale din industria de automobile a Republicii Cehe, Poloniei și României și, totodată, să conturăm perspectivele lor strategice în contextul aderării la UE a acestor țări. Strategia pusă în practică de firmele multinaționale din industria de automobile a țărilor central și est-europene respective este de tip ofensiv, urmărind extinderea și păstrarea părților de piață.

Introducere

În prezent, producția mondială de automobile se caracterizează prin regres și incertitudine. Cauzele trebuie căutate în saturația pe termen lung a cererii de automobile pe piețele țărilor dezvoltate și

în factorii conjuncturali care au afectat această industrie.

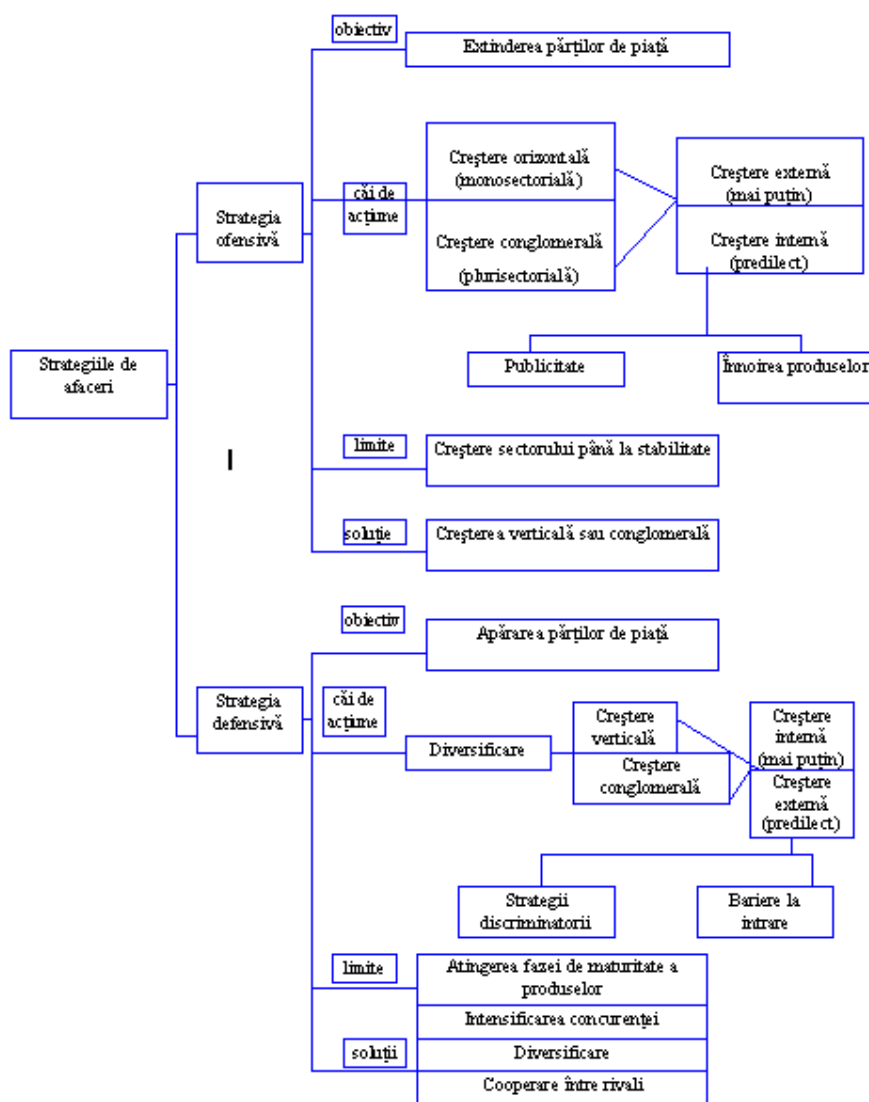
Viteza de adaptare a firmelor multinaționale din industria de automobile la noile exigențe ale mediului concurențial reprezintă un avantaj competitiv, iar câștigarea sau menținerea pozițiilor pe piață este cel mai rapid mod de exploatare a acestui avantaj. În acest context, producătorii de automobile urmăresc să fie primii intrați pe o nouă piață, pentru a beneficia, chiar și temporar, de o rentă de monopol sau să-și imite, din punct de vedere strategic, foarte rapid concurenții.

În procesul de tranziție a țărilor din Europa Centrală și de Est, industria de automobile a fost cea mai atractivă ramură pentru firmele multinaționale din Triadă, îndeosebi pentru capacitățile ei de producție, costurile avantajoase sau potențialul piețelor locale. Importanța pe care industria de automobile a Republicii Cehe și Poloniei a avut-o încă înainte de 1989 în cadrul CAER (ele asigurau în 1988 83% din producția de automobile a acestor țări) justifică centrarea analizei asupra strategiei de afaceri a firmelor multinaționale implantate în industria de automobile a acestor două țări. În continuare, o extrapolare a rezultatelor analizei se va realiza la nivelul României.

1. Strategia de afaceri a firmelor multinaționale

Implantarea în străinătate a filialelor de producție și comercializare, în vederea

cuceririi sau apărării părților de piață externe altfel decât pe calea tradițională a exporturilor, a impus firmelor multinaționale aplicarea unei *strategii de afaceri* corespunzătoare (Figura 1).



Sursa: Nițu, 2003

Figura 1: Strategia de afaceri a firmelor multinaționale

Ca urmare a evoluției mediului extern de operare și funcție de exigențele clienților, firmele multinaționale pun în practică *strategii operaționale (de producție, de piață, globale)* și, în interacțiune, *strategii structurale (crearea de întreprinderi, fuziuni-achiziții, parteneriate strategice)*, care determină concentrarea capitalului și producției în câteva regiuni ale lumii. Strategia de afaceri a firmelor multinaționale determină o schimbare a jocului concurențial în sectoarele vizate, generând la scară mondială, pe de o parte o acerbă rivalitate între concurenți iar, pe de altă parte, cooperări (alianțe strategice) între rivali.

Strategia ofensivă, realizată de firmele multinaționale prin *creștere internă monosectorială pe piețe de tip oligopolist*, incită la reacții concurența. În consecință, se impun căi de acțiune care să genereze reacții ale rivalilor decalate în timp sau mult diminuate, fără efecte negative pregnante asupra rezultatelor scontate de inițiatorii strategiei (modificări aduse prezentării sau caracteristicilor produselor, altele decât prețul).

Dacă strategia ofensivă induce incertitudini în privința atingerii obiectivului urmărit, *acțiunile defensive* ale firmelor multinaționale, printr-o *creștere externă verticală*, vizează mai multe aspecte: reducerea prețului de vânzare al produselor ajunse la maturitate; strategiile discriminatorii și barierele la intrare, în vederea anihilării reacțiilor concurenților.

Cale de acțiune comună *strategiei ofensive și defensive, diversificarea conglomerată* – în funcție de tipul de creștere urmat - pe de o parte, asigură pătrunderea pe noi piețe în expansiune (incitând la imitație concurența) iar, pe de altă parte, permite păstrarea părților de piață cucerite, ceea ce induce cooperare între

concurenți, cu efecte asupra structurii organizatorice a firmelor multinaționale, dar fără modificări în structura pieței.

Se constată astfel, că definirea obiectivelor strategice ale firmelor multinaționale în domeniul afacerilor implică, dincolo de selectarea lor, identificarea modalităților de realizare, printr-o analiză riguroasă, a căilor de acțiune și a probabilităților de succes. În acest context, se urmărește dobândirea și menținerea inițiativei în exploatarea propriilor avantaje și a slăbiciunilor rivalilor, prin acțiuni ofensive sau defensive, ori o combinație a acestora. Astfel, strategii trebuie să se asigure că deciziile luate, materializate în acțiuni strategice, sunt cele mai eficiente și eficace posibile.

În acest sens, în vederea asigurării superiorității firmei multinaționale ca poziție pe piață în raport cu rivalii săi, se impune o concentrare a resurselor proprii firmei multinaționale, în mod oportun, în timp și spațiu prin comandă - în cazul organizării ierarhice, sau prin cooperare – în cazul unei structuri descentralizate sau a alianțelor. De fapt, în vederea atingerii obiectivelor strategice stabilite, la nivelul firmei multinaționale trebuie elaborat un plan de acțiuni strategice și o schemă de coordonare strategică, pe etape. Odată asigurată coordonarea planului, punerea lui în practică trebuie să țină seama de acțiunile prezente și posibile ale rivalilor.

2. Analiza comparativă a strategiei de afaceri a firmelor multinaționale din industria de automobile a Republicii Cehe, Poloniei și României

Strategia de afaceri a producătorilor de automobile multinaționali implantați în

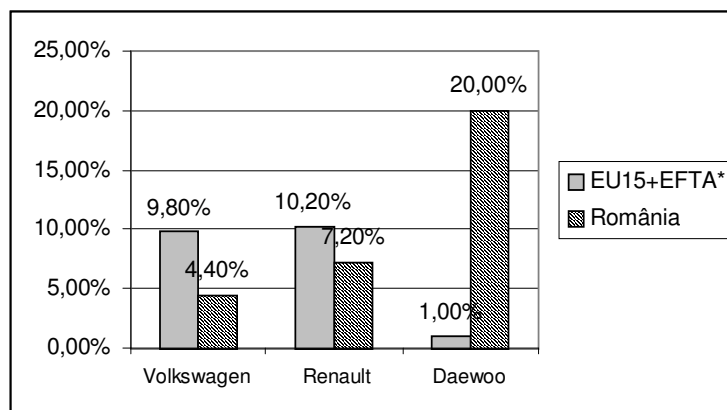
țările Europei Centrale și de Est analizate (Republica Cehă, Polonia, România) demonstrează veridicitatea afirmațiilor teoretice prezentate în paragraful anterior. După cum se va vedea, firmele multinaționale din acest sector caută să pună în aplicare logica de preemțiune spațială, pentru a cuceri piața și a exploata avantajul strategic al primului intrat (Krifa, 2000), recurgând la creșterea externă și la parteneriate strategice, în detrimentul creșterii interne.

Firmele din industria mondială de automobile, care s-au implantat în țările analizate din Europa Centrală și de Est (Grupul Volkswagen în Republica Cehă; Fiat, Daewoo, GM-Opel în Polonia; Renault și Dewooo în România) au căutat să obțină beneficii prin combinarea propriilor avantaje competitive cu avantajele comparative ale țărilor gazdă, completate cu avantaje de internalizare. Dincolo de climatul legislativ, economic și politic favorabil implantărilor firmelor multinaționale, aspecte asupra cărora nu se va insista în continuare, țările Europei Centrale și de Est supuse analizei dispun de anumite avantaje comparative în producția de automobile: existența unei industrii de automobile (producători autohtoni: Skoda în Republica Cehă; Fabrika Samochodow Malolitrażowych- FSM, Fabryka Samochodow Osobowy-FSO, Fabryka Samochodow Lublin-FSL în Polonia; Dacia Pitești, Olcit Craiova în România) și a subcontractanților locali (Gumotex, Karsit, Jihostroj Velesin, Magneton, Motorpal, Cz Strakonice în Cehia; Kirchhoff Polska, Gedia Poland, HP Polska TI Poland în Polonia; Caranda, Rombat Bistrița, Varta, Tudor, Ceproplast S.A. în România). Dar, în mod cert, raportul favorabil cost/calitate al mâinii de lucru constituie atracția lor principală.

Implantarea în Europa Centrală și de Est permite, în aceste condiții, firmelor multinaționale să beneficieze de costuri scăzute, în cadrul unei strategii de delocalizare clasică, fondată pe căutarea competitivității legată de preț. Proximitatea geografică, o legislație a muncii mai suplă și o presiune sindicală redusă au accentuat importanța acestui factor de delocalizare. *Implantarea* este, în acest caz, de *tip vertical*, ca urmare a unei *strategii de raționalizare a producției*. În plus, descompunerea internațională a procesului de producție, specific industriei de automobile poate fi o explicație suplimentară a acestei logici strategice.

Însă, mai multe studii arată că principalul avantaj al localizării în Europa Centrală îl constituie accesul la noile piețe (Genco și al.; 1993, OCDE, 1994; Wang, 1993; Meyer, 1995). Cvasisaturarea piețelor occidentale impune producătorilor de automobile mondiali să investească în țările din Europa Centrală și de Est (cum este cazul României), pentru a cuceri piața internă a spațiilor de implantare și piețele vecine (Figura 2).

Acest tip de strategie de localizare a investițiilor europene pe continent se explică prin obiectivul de minimizare a costurilor de transport și prin necesitatea apropierii de consumatori. Extinderea pieței spre țările din Europa Centrală și de Est permite, de asemenea, firmelor multinaționale de automobile să amortizeze costurile ridicate de dezvoltare a produselor, atunci când ciclul lor de viață se scurtează. În plus, producția locală oferă o mai bună ajustare la normele locale și oferă o mai bună informare asupra concurenței. *Implantările* sunt în acest caz de *tip orizontal* și îmbracă forma filialelor, specifice unei *strategii comerciale (de piață)*.



Notă: * Islanda, Norvegia și Elveția.

Sursa: elaborată de autor, pe baza datelor oferite de ACEA, 2004 și APIA, 2004.

Figura 2: Părțile de piață deținute de firmele Volkswagen, Renault și Daewoo în Țările EU15+EFTA și România în anul 2004 (octombrie)

Polonia, Republica Cehă și România au reușit să se integreze rețelelor internaționale de producție, îndeosebi datorită condițiilor pe care le oferă. În procesul de privatizare, un tratament privilegiat a fost rezervat producătorilor străini (VW, Fiat, Daewoo, Renault). Guvernele ceh, polonez și român au selecționat firmele multinaționale care au preluat controlul și au facilitat procesul de privatizare, acordând scutiri de la plata impozitelor și a taxelor vamale, în condițiile în care negocierile au avut loc, în majoritatea cazurilor, cu asentimentul guvernelor țărilor de origine ale firmelor multinaționale.

Privatizarea rapidă a producătorilor autohtoni de automobile (Skoda, FSM, FSO, FSL, Dacia, Olcit) a avut un efect pozitiv, în sensul păstrării și chiar creșterii achizițiilor de la furnizorii locali. Cu toate acestea însă, exigențele producătorilor de automobile multinaționali în privința calității, a termenelor de livrare și a productivității nu au fost, întotdeauna, în concordanță cu oferta furnizorilor lo-

cali. După succesul, încă modest, al restructurărilor producătorilor locali de automobile (în vederea pătrunderii în rețelele internaționale de producție), s-a înregistrat o restructurare și în amonte în industria de automobile din Europa Centrală și de Est. Furnizorii străini de prim rang (Bosch, Siemens, Hella, Behr, Mannesman, TRW, Sommer-Allibert, Hutchinson, Valeo, Lecotex în Republica Cehă; Valeo, Delphi, Toyota, Ficos, Corporacion Industrial Eganía în Polonia; Michelin, Continental, Good Year, Firestone, Sava, Valeo în România) apar ca liant între cererile industriei mondiale și potențialul industrial local, contribuind astfel la diminuarea asimetriei de informare și a barierelor la intrare. Ei acționează, în țările analizate, ca adevărați arhitecți ai rețelelor de producție, contribuind la o restructurare durabilă în amonte, cu posibile efecte favorabile, de antrenare, la nivelul altor sectoare industriale.

În același timp, atractivitatea relativă a

țărilor din Europa Centrală și de Est pentru industria de automobile nu poate să fie înțeleasă decât plasată în cadrul noilor strategii globale a firmelor multinaționale.

Firmele multinaționale de automobile sunt angajate în *strategii globale*, considerând țările Europei Centrale și de Est drept o extindere a pieței vest europene. Ele stabilesc în această zonă o rețea productivă destinată aprovizionării piețelor locale și europene, respectiv mondiale, conform schemei de raționalizare și specializare industrială la scară continentală. Majoritatea implantărilor realizate de producătorii de automobile sunt rezultatul acestui tip de strategie.

Combinând avantajele comparative ale țărilor și avantajele competitive ale firmelor, producătorii mondiali de automobile au integrat țările Europei Centrale și de Est în rețelele lor productive continentale, exploatând avantajele acestora în termeni de ofertă și cerere. Această formă de internaționalizare complexă răspunde unei noi etape în condițiile concurenței internaționale care, de asemenea, a devenit globală. În aceste condiții, în cazul producătorilor de automobile analizați s-a impus nu numai o creștere a eficienței de ansamblu a rețelelor productive pentru a înfrunta concurenții, ci și dezvoltarea activităților la scară internațională, pentru dobândirea și păstrarea părților de piață. Astfel, pentru a nu lăsa rivalilor posibilitatea preemțiunii pieței gazdă și a destabiliza oligopolul mondial, aceștia urmăresc să fie primii intrați pe o piață sau să utilizeze, rapid, o strategie similară cu cea concurenților.

De fapt, după cum am arătat deja, primul intrat în acest spațiu (datorită structurii de piață anterioare lui 1989) poate capta o parte a pieței dacă se asociază cu o firmă locală, ceea ce îi va per-

mite devansarea firmelor rivale și dobândirea, chiar și temporar, a rentei de monopol. Firmele multinaționale au, de asemenea, și posibilitatea de a beneficia de avantajele ofertei, în cadrul unei strategii de export, spre țări învecinate și occidentale. Firmele de automobile mondiale au urmat deci *strategii ofensive* prin implantările în țările central și est europene.

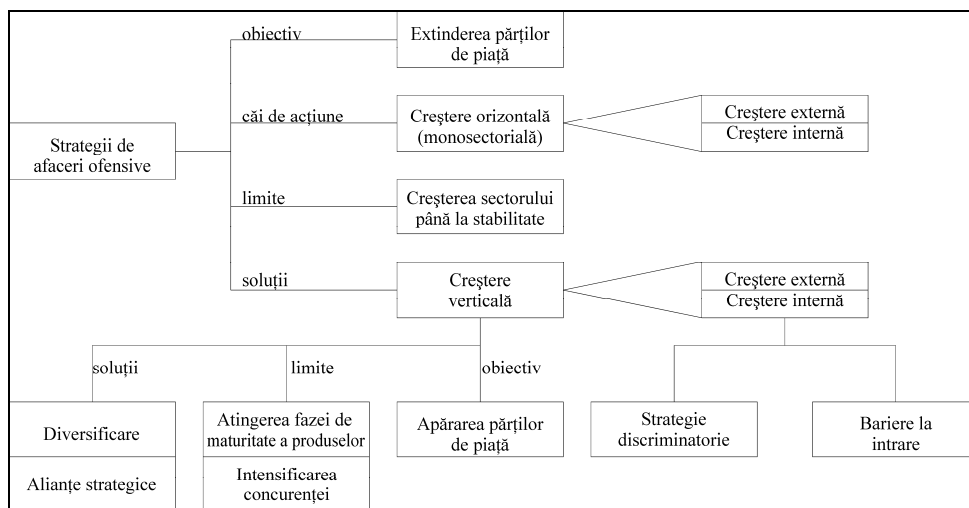
Dintr-o altă perspectivă, implantarea unei firme multinaționale pe calea investițiilor străine directe implică un cost fix de instalare nerecuperabil, ce poate fi privit de către rivali drept un angajament ireversibil al acesteia de a se menține durabil pe piață. Există, în acest caz, două posibilități pentru concurenți: fie să imite firma adversară și să caute să obțină un avantaj superior în oligopol, fie să oblige adversarul să renunțe la a intensifica concurența în sector. În ambele cazuri, interdependența existentă între concurenți, impune acțiuni strategice, din partea firmelor. Astfel, comportamentul de imitare apare ca o reacție de apărare "naturală" a pieței.

În general, schimbările rapide din domeniul tehnologic, costurile ridicate pe care activitatea de cercetare-dezvoltare și de înnoire a produselor o generează în contextul reducerii ciclului lor de viață impun firmelor multinaționale producătoare din industria de automobile recurgerea la alianțe strategice. Pe de altă parte, relativa saturare a piețelor din țările industrializate impun, de asemenea, căutarea de noi debușeuri, prin implantări monosectoriale de filiale releu în străinătate, în vederea cucerii de noi piețe dar și a menținerii părților de piață deja cucerite pe plan mondial, prin raționalizarea rețelilor de producție și segmentarea procesului productiv, pentru a face față concu-

renților existenți.

În consecință, *strategia de afaceri* a firmelor multinaționale implantate în țările central și est europene este de tip *ofensiv, globală* din perspectivă operațională urmărind, în principal, *extinderea părților de piață* printr-o *creștere orizontală, monosectorială de tip extern* (VW achiziționează Skoda în Republica Cehă; Fiat achiziționează FSM, Daewoo

FSO în Polonia; Renault achiziționează Dacia Pitești, Daewoo Automobile Craiova) și în mai mică măsură *intern* (GM-Opel investiție greenfield în Polonia) (Figura 3). *Apărarea părților de piață deja cucerite, prin creșterea eficienței rețelelor de producție globale*, pentru a face față concurenților pe plan mondial este de asemenea o altă direcție strategică.



Sursa: Nițu, 2003.

Figura 3: Strategia de afaceri a firmelor multinaționale din industria de automobile implantate în Republica Cehă, Polonia, România

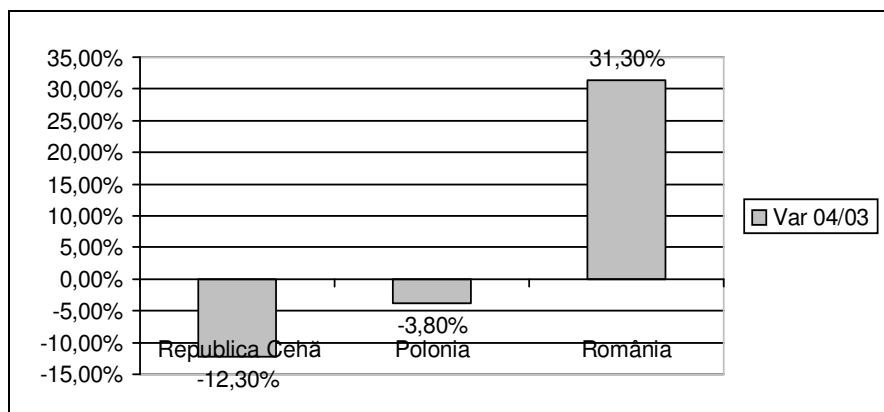
Aderarea Republicii Ceha și Poloniei la Uniunea Europeană în mai 2004 plasează strategia de afaceri a firmelor multinaționale din industria de automobile într-un nou context. Previziunile elaborate de guvernele acestor țări evidențiază beneficiile și costurile generate de integrare (Idu, Zamfirescu, 2001). Astfel, în cazul Republicii Ceha, beneficiile aderării se referă la următoarele aspecte: creșterea fluxurilor de investiții străine di-

recte; accesul la tehnologii de ultimă oră; noi oportunități de afaceri pentru firmele autohtone, în condițiile creșterii performanței și competitivității lor, a îmbunătățirii calității produselor și serviciilor oferite; o mai bună protecție a consumatorilor și a mediului; sprijinul financiar acordat de UE. În cazul Poloniei, beneficiile identificate sunt de natură: *politică* (participarea la procesul decizional la nivel european și posibilitatea de a influ-

ența astfel viitorul Europei; stabilitatea sistemului democratic, siguranța cetățenilor, consolidarea poziției țării în raport cu terții); *economică* (accesul liber al produselor, serviciilor și capitalurilor autohtone la Piața Unică; accesul la fondurile structurale; sporirea fluxurilor de investiții străine directe); și *societală* (creșterea siguranței la locul de muncă; îmbunătățirea stării de sănătate a populației; creșterea nivelului de trai, libera circulației a forței de muncă în spațiul european). Dintre efectele negative este semnalată, la nivelul Republicii Cehe, falimentarea unor firme autohtone ca urmare a costurilor investiționale pentru ajustarea la standardele europene și a presiunii concurențiale exercitate de firmele din UE implantate (cu excepția celor cu capital majoritar străin și a celor care produc o valoare adăugată scăzută), ceea ce va genera o serie de efecte în lanț (în-răutățirea balanței de cont curent, sporirea datoriei externe, devalorizarea monedei naționale, explozia prețurilor și scăderea nivelului de trai). La nivelul Poloniei, costurile aderării au fost identificate la nivelul costurilor bugetare (pentru crearea și funcționarea aparatului administrativ; pentru armonizarea legislativă și formarea de personal), precum și la nivelul celor economico-sociale ce corespund ajustărilor structurale necesare aderării. Plecându-se de la considerentul că aceste costuri ar fi însoțit oricum procesul de transformare a Poloniei într-o economie de piață se concluzionează că, pe termen lung, beneficiile vor fi superioare costurilor.

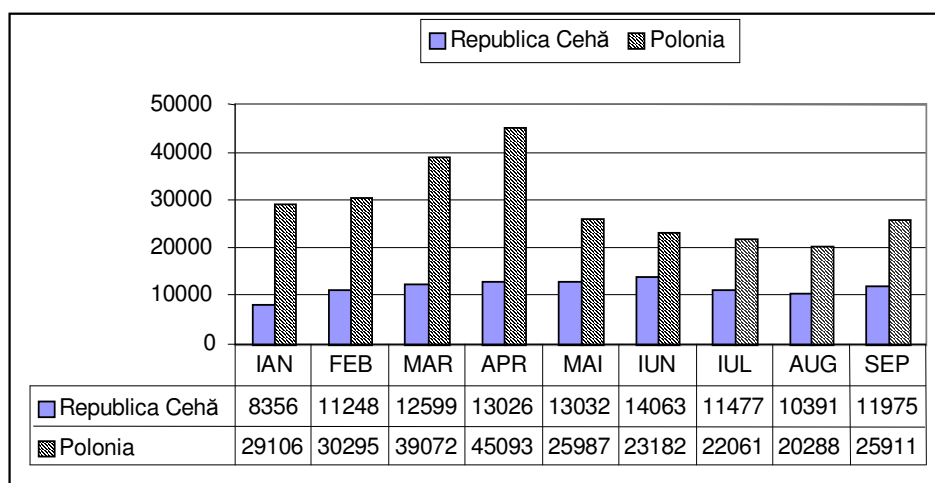
Efectele generale ale aderării Republicii Cehe și Poloniei la UE nu vor influența substanțial strategia de afaceri a producătorilor și furnizorilor străini multinaționali implantați în industria de automo-

bile. În principal, creșterea accentuată a prețurilor va determina, pe de o parte, presiuni pentru creșterea salariilor, cu impact negativ asupra competitivității firmelor, care vor fi nevoite să concedieze personal pentru a rămâne profitabile iar, pe de altă parte, va genera presiuni inflaționiste. Creșterea salarială, care ar anula strategia de raționalizare pusă în practică de firmele multinaționale din industria de automobile, nu se va produce imediat după aderare. Mai mult, creșterea șomajului, preconizat ca efect al aderării, reprezintă un argument în plus în favoarea afirmației precedente. În aceste condiții, reducerea consumului intern în țările analizate este evidentă. Efectul acestei reduceri se reflectă inclusiv în dinamica vânzărilor de automobilelor (Figurile 4, 5). Instabilitatea pieței central-europene de automobile poate determina, pe de o parte, o ezitare pentru firmele multinaționale noi de a se implanta în respectivul spațiu iar, pe de altă parte, producătorii de automobile deja localizați vor trebui să-și orienteze vânzările spre piețe externe stabile. O asemenea piață poate fi România, cel puțin pentru intervalul de timp rămas până la aderare, în condițiile în care vânzările de automobile au înregistrat o creștere în intervalul octombrie 2003 – octombrie 2004. În plus, pentru România, faptul că țările mai sus analizate au aderat mai devreme la Uniunea Europeană va reprezenta un avantaj din punct de vedere al identificării costurilor și beneficiilor aderării. Experiența primilor ani în calitate de membru a acestor țări va semnala o parte din efectele negative pe termen scurt, confirmând sau infirmând predicțiile mai sus menționate și ușurând, într-o oarecare măsură, eforturile în identificarea acestor efecte.



Sursa: realizare proprie, pe baza datelor oferite de ACEA, 2004 și APIA, 2004.

Figura 4: Variația vânzărilor de automobile în Republica Cehă, Polonia și România (octombrie 2004/2003)



Sursa: realizare proprie, pe baza datelor oferite de ACEA, 2004.

Figura 5: Dinamica vânzărilor de automobile în Republica Cehă și Polonia în anul 2004

Concluzii

Sub impulsul schimbărilor economice și politice din mediul lor de afaceri, firmele multinaționale pun în practică

strategii operaționale (de producție, de piață și globale), pentru a-și menține competitivitatea, potrivit exigențelor clienților. Cele trei categorii de strategii operaționale coexistă, în prezent, pe plan

mondial, deși la un moment dat, în funcție de nivelul de dezvoltare a spațiului gazdă și, implicit, de avantajele de localizare oferite, se poate identifica strategia predominantă. În interacțiune cu această categorie de strategii, firmele multinaționale au recurs la *strategii structurale* (*creștere internă, externă și parteneriate strategice*) care le-au modificat configurația, determinând concentrarea capitalului și producției în câteva regiuni ale lumii. Aceste două tipuri de strategii urmărite de firmele multinaționale definesc

împreună *strategia lor de afaceri*. În privința firmelor multinaționale implanțate în țările analizate strategia este globală, de tip ofensiv, în vederea extinderii părților de piață, printr-o creștere externă, în cea mai mare măsură. De asemenea, aceste firme pun în practică și o strategie de apărare a părților de piață deja cucerite, printr-o creștere a eficienței rețelelor de producție. Aderarea țărilor analizate la UE nu va influența substanțial strategia lor de afaceri pe termen scurt.

Bibliografie:

- ACEA (Association des Constructeurs Européens d' Automobiles), *New Passenger Car Registration*, noiembrie, 2004, www.acea.be.
- APIA (Asociația Producătorilor și importatorilor de automobile din România), date statistice, octombrie, 2004, www.apia.ro.
- Brainard, S. L., *A Simple Theory of Multinational Corporations and Trade with a Trade-off between Proximity and Concentration*, 'NBER Working Paper', 1993.
- Genco, P.; Taurelli, S.; Viezzolli, C., *Private Investment in Central and Eastern Europe: Survey Results*, 'EBRD Working Paper', nr. 7, 1993.
- Idu, N.; Zamfirescu, I., *Costuri și beneficii ale aderării la Uniunea Europeană pentru țările candidate din Europa Centrală și de Est*, Institutul European din România, 2001, www.ier.ro/Studii/cost-benefit.pdf.
- Krifa, H., *Concurrence oligopolistiques et concentration dans le secteur d'automobile*, 2000, www.univ-evry.fr/labos/gerpisa/rencontre/S04Krifa.pdf.
- Markusen, J. R., *The Boundaries of Multinational Enterprises and the Theory of International Trade*, 'Journal of Economic Perspectives', vol. 9, nr. 2, 1995.
- Meyer, K. E. *Direct Foreign Investment in Eastern Europe. The Role of Labor Costs*, 'Comparative Economic Studies', nr. 4, 1995.
- Nițu Antonie, R., *Strategia de afaceri a firmelor multinaționale*, Teză de doctorat, Timișoara, 2003.
- OCDE *Assessing Investment Opportunities in Economies in Transition*, Centre for Co-operation with the Economies in Transition, Paris, 1994.
- Wang, Z., *Foreign Investment in Hungary: A Survey of Experience and Prospects, Communist Economies and Economic Transformation*, vol.5, nr.2, 1993.