

# Variabilele mediului de afaceri în condițiile pieței economice integrate

Liliana Nicoleta Grigore

---

*Integrarea în Uniunea Europeană este văzută ca o soluție la multe dintre problemele societății românești aflate în căutarea mijloacelor de modernizare și transformare economică. Admiterea în*

*UE a urmat unei perioade de schimbări economice și sociale. Trebuie făcută o distincție majoră între momentul aderării și aderarea văzută ca un proces gradual de schimbare a organizării societății românești, care va aduce compatibilitatea cu UE în privința structurilor economice și instituționale. Integrarea poate fi mai mult sau mai puțin lina, cu o diversitate de costuri și beneficii care depind de starea actuală a transformărilor din România. Cu cât România progresa mai mult din punct de vedere economic, concluzia ar fi că ar putea face față mai ușor în mediul competitiv al Uniunii Europene. Chiar și în acest caz vor exista perdanti: sectoare și firme vor rămâne în afara jocului pieței, cu consecințe pentru forța de muncă nevoită să se îndrepte către alte activități. Realizarea unei alocări eficiente a resurselor (realocarea lor din sectoarele cu productivitate scăzută spre sectoarele cu productivitate înaltă) este un proces necesar pentru o integrare de succes.*

Piața europeană integrată solicită și contribuie totodată la eliminarea constrângerilor care împiedică eficientizarea activităților companiilor prin folosirea la maximum a resurselor, și la crearea și funcționarea unui mediu competitiv care incită la exploatarea unor noi oportunități. Respectarea acestor condiții conduce la apariția a patru efecte:

- O reducere semnificativă a costurilor, datorită exploatării economiilor de scară asociate cu modificarea dimensiunii unităților de producție și a industriei;
- O eficiență sporită a industriei, prin raționalizarea structurilor industriale, și stabilirea unui set de prețuri apropiate de costurile producției, toate rezultând din existența piețelor competitive;
- Ajustări între industrii pe baza folosirii avantajele competitive pe o piață integrată;
- Un flux de inovații, noi procese, și noi produse, stimulate de dinamica pieței interne.

Indicatorii macroeconomici vor reflecta și ei câștigurile aduse de existența unei piețe interne integrate. Pentru a atinge cele mai mari cote de consum și investiție, productivitatea și gradul de ocupare a forței de muncă trebuie să se situeze la nivele comparabile. Astfel, acolo unde eforturile de raționalizare duc la șomaj, resursele disponibile pot fi folosite cu succes în alte activități. O integrare accelerată presupune un ritm alert de schimbare a locurilor de muncă, însă creșterea gradului de ocupare a forței de muncă și acumularea veniturilor reale imprimă o traiectorie ce conduce spre succesul unei piețe interne integrate.

Costurile și prețurile sunt elementele cheie pentru cuantificarea beneficiilor rezultate din crearea unei piețe integrate. Reducerea procentuală a costurilor și prețurilor ce rezultă din îndepărtarea barierelor comerciale sau prin modificarea condițiilor de competitivitate, devine punctul de plecare pentru cuantificarea avantajelor obținute de companiile care își desfășoară activitatea în noul mediu competitiv format.

Beneficiile care derivă din existența unei piețe interne competitive, integrate și raționalizate sunt importante atunci când vorbim de strategii pe termen lung. Există anumite condiții de îndeplinit pentru a putea obține aceste rezultate.

Condiția fundamentală constă în credibilitatea operațiunii de transformare a mediului de afaceri românesc astfel încât toate companiile care produc sau comercializează bunuri sau servicii să adopte strategii europene de afaceri. Companiile trebuie să decidă dacă piața poate fi considerată competitivă sau nu, și dacă răspunsul este afirmativ, vor stabili modul de abordare al mediului macroeconomic dinamic.

În privința politicilor microeconomice, prima condiție pentru a oferi mai multă credibilitate integrării pieței interne este de a facilita accesul companiilor la arbitraj între piețele naționale pentru a câștiga din diferențele de preț, impunând nivele competitive și egale de prețuri, ceea ce presupune deschiderea frontierelor, din punct de vedere geografic dar și competitiv. O altă condiție este de a garanta, companiilor care doresc intrarea pe piețele naționale europene, o eliminare a mijloacelor de subvenționare defensive pe piețele interne naționale integrate. A treia condiție se referă la politica concurenței adresată companiilor private. Practicile comerciale care încurajează segmentarea piețelor sau instaurarea poziției dominante sunt complet interzise.

Referindu-ne la politicile macroeconomice, se poate spune că beneficiile unei piețe integrate se pot observa în indicatorii următori: inflație redusă, un mix omogen al deflației.

Unii consideră ca riscăm să apară un cliché de a crede că piața europeană, și implicit cea românească, va deveni mai omogenă după valorile de integrare. Liberalizarea comerțului își exercită influențele în primul rând asupra ofertei, și abia apoi asupra cererii. Motivul pentru care cererea variază în cadrul comunității europene este diferența dintre preferințe, obiceiuri, limbă, cultură, climat, venituri, variabile care nu vor fi influențate de crearea pieței integrate. Astfel, integrarea economică devine motorul creării unei diversități de produse în spațiul național, și nu duce la eliminarea diversității în cadrul piețelor internaționale. Alții își exprimă speranța că nu vom fi siliți să asistăm la

concentrarea producției pe un număr mic de varietăți de euro beri, euro mașini, euro biscuiți, euro ciocolate, deoarece cred că varietatea de gusturi ale consumatorilor – în cadrul țărilor dar și în ansamblul lor – necesită o gamă variată de produse. Avantajele constau în disponibilitatea unei game largi de produse pe piețele domestice, naționale, aceasta fiind prima consecință a integrării.

Structura companiilor romanesti a fost si va fi și ea influențată de formarea unei piețe integrate europene, prin creșterea competiției ca urmare a noilor intrări pe piețe greu accesibile până acum. Pentru a putea face față unei competiții acerbe, companiile trebuie să ia în considerare și eventualitatea formării unor alianțe cu o serie de companii care activează în țara de destinație. Tipul de alianță care are sens în condițiile date este cea care pune la dispoziție o platformă pentru intrarea pe noi piețe, în special acolo unde intrările au fost restricționate prin legi naționale, cartele locale, sau naționalism manifestat în cadrul politicilor de achiziții. De asemenea alianțele devin plauzibile pentru acele companii mici care sunt vulnerabile în fața competitorilor care pot să le cumpere și să se folosească de bunurile și avantajele pe care le oferă.

Competiția pe piața romaneasca o data cu integrarea europeana a avut ca efect vizibil scăderea costurilor legate de derularea afacerilor pe piața europeană, efect datorat micșorării costurilor de trecere a frontierelor (influențat de scăderea costurilor de transport).

Din punctul de vedere al *rivalitatii*, dispariția granițelor tradiționale va duce la creșterea acesteia, determinand bătălii competitive. Pe unele piețe lupta se va duce în funcție de costuri, deoarece companiile, care au oportunitatea de a reduce costurile datorită unei locații de producție eficiente din punct de vedere cost sau datorită unor economii de scală neexploatate și unei capacități productive nefolosite, vor încerca să folosească avantajul de cost pentru îmbunătățirea poziției competitive. Acesta este si cazul Romaniei, care are la dispozitie forta de munca ieftina si locatii eficiente de productie. Pe alte piețe lupta se va da în

funcție de caracteristicile tehnico-calitative ale produsului, deoarece produsele care nu sunt disponibile pe unele piețe vor fi furnizate atunci când Europa va deveni cu adevărat o economie fără granițe.

În ceea ce privește *puterea de cumpărare*, cumpărătorii vor compara produsele și prețurile de pe diferite piețe europene și vor achiziționa produse acolo unde consideră că prețurile sunt cele mai mici. Va fi mult mai dificil să fie susținut un nivel ridicat de discriminare prin prețuri în cadrul piețelor europene. Unele companii vor observa că dispar cumpărătorii lor locali, care se îndreaptă spre alte piețe.

*Furnizorii* vor câștiga putere, deoarece odată cu scăderea costurilor de transfer vor putea furniza produse și servicii atât pe plan local cât și pe alte piețe europene. Este posibil ca o parte din furnizorii tradiționali să se orienteze către centre noi de producție, afectând organizarea achizițiilor și a logisticii.

*Intrarea noilor competitori* pe piața românească va fi înlesnită datorită costurilor reduse de penetrare a unor noi piețe geografice. Investițiile directe aduc capacitate nouă și eficiență, determinând o accentuare benefică a concurenței. Acest lucru se poate deja observa în mediul competițional de pe piața românească după aderarea la Uniunea Europeană.

Companiile care și-au construit *poziția competitivă* pe baza unei strategii de costuri reduse trebuie să reevalueze strategia în condițiile unei piețe integrate. Doi factori pot cauza erodarea poziției de cost: economiile de scală și locațiile eficiente din punct de vedere cost.

*Economiile de scară.* O dată cu lărgirea piețelor prin dispariția granițelor și diminuarea barierelor, oportunitățile pentru exploatarea economiilor de scară devin tot mai pregnante. Unele companii sunt mai în măsură să folosească aceste oportunități în avantajul lor. Competitorii de proporții mari vor putea să își construiască mai repede o poziție favorabilă în privința costurilor bazată pe economii de scară, deoarece pot face investiții de extindere a facilităților de producție. Competitorii din țările europene mari vor avea beneficii mai mari pe măsură ce

standardele produselor naționale devin omogene. Astfel de competitori au deja volume mari de produse în țările de origine pentru a obține economii de scală și vor fi capabile să furnizeze produsele și în alte țări europene fără a suporta costurile adaptării produselor la standarde naționale.

*Locațiile eficiente din punct de vedere cost.* Companiile care au locații eficiente din punct de vedere cost pot să își apere poziția de competitor de cost. Eficiența de cost a unei locații poate să derive din costuri reduse cu forța de muncă, avantaje fiscale oferite de guvern, economii realizate la transport datorită poziției centrale a locațiilor de producție.

Pentru companiile care se bazează pe o strategie de diferențiere a produselor, amenințarea vine de la următorii trei factori: produse noi, raportul pret-valoare, economii de scală în marketing.

*Produse noi.* Ca o consecință a liberalizării piețelor, produsele care nu au fost oferite pe o piață specifică pot fi introduse acum, erodând poziția unor produse deja stabilite pe acea piață.

*Raportul preț- valoare.* O amenințare pentru strategia diferențierii provine din declinul în raportul preț – valoare. Integrarea pieței duce la realizarea economiilor de scală din partea unor producători de produse diferențiate, ceea ce va duce la crearea oportunității de competiție prin preț în afara pieței.

*Economii de scară în marketing.* Strategiile de diferențiere se bazează foarte mult pe eforturile de marketing depuse de o companie. Competiția crescută și în rândul media va duce la ieftinirea dezvoltării de branduri și imagine pentru produsele diferențiate de pe piața europeană integrată. Logistica distribuției poate fi îmbunătățită, deoarece nu mai este necesară construirea unei rețele de distribuție de-a-lungul granițelor naționale, permițând obținerea unor economii de costuri.

În mediul de afaceri efervescent, dinamic, în mod obiectiv și necesar, a început să se acorde o recunoaștere din ce în ce mai amplă importanței deținute de filosofia de management și practicile de afaceri ce formează sfera managementului european.

Managementul european oferă tot mai multe modele de comportament managerial și abordări în ceea ce privește soluționarea problemelor cu care se confruntă organizațiile și luarea deciziilor la toate nivelurile ierarhice, modele bazate pe natura specifică a contextului european. Acest context conferă o identitate aparte strategiilor de management, mai ales în privința modului în care se realizează planificarea, implementarea lor și evaluarea schimbărilor produse.

De asemenea contextul european în care evoluează activitatea de management îi conferă acesteia atribute care o diferențiază net de cea desfășurată în SUA sau Japonia și anume: funcțiile managementului sunt transpuse în practică în strânsă legătură cu îndeplinirea în cele mai bune condiții a obiectivului integrării europene, aflată în plină expansiune; reflectă mai clar modul în care sunt asimilate valori fundamentale cum ar fi toleranța, pluralismul, conceptul de parteneri sociali, etc.

Trebuie făcută o distincție între dimensiunile ce caracterizează managementul european, cel existent până la primul val de aderare la UE a țărilor din Europa Centrală și de Est, pe de-o parte, și conceptul mai cuprinzător de euromangement, care s-a impus și se dezvoltă odată cu lărgirea UE și este rezultatul procesului de europeanizare mai accentuată a managementului.

Procesul integrării europene, pe parcursul derulării sale, a condus la elaborarea unor politici și a unor instrucțiuni precise de dezvoltare a căror aplicare a modificat modul în care organizațiile își stabilesc prioritățile și obiectivele și în care managerii acestora își exercită atribuțiile și își asumă responsabilitățile. Astfel încep să prindă contur și să fie asimilat conceptul de companie europeană, care va acționa pe

o bază juridică europeană diferită, având o formă de organizare distinctă.

Accentuarea europenizării managementului (chiar și în România) este privită ca un răspuns la intensificarea luptei concurențiale în mediul global și ca o soluție de supraviețuire și menținere pe piață a companiilor din spațiul european. Managerii acestor companii vor fi nevoiți să adopte politici de schimbări radicale la diferite niveluri ale organizațiilor lor, în sensul reînnoirii misiunii acestora, abordarea europeană a managementului putând să dea mai mare legitimitate și credibilitate măsurilor ce urmează a fi aplicate, spre a eficientiza activitatea, în fața publicului intern și extern al companiilor respective.

Uniunea Europeană trebuie să fie privită ca un nou tip de entitate politică, care nu poate fi comparată cu forma de federație adoptată de către SUA din cel puțin două motive principale.

Unul din motive se referă la faptul că asistăm la o dezvoltare accentuată a interdependențelor la nivel global, proces ce se derulează concomitent cu creșterea numărului de țări care se integrează în Uniunea Europeană, ceea ce înseamnă că UE nu va putea să se raporteze la același tip de suveranitate națională și autonomie pe care și le-au asumat statele Europei și SUA în ultimele două secole.

Un alt motiv decurge din faptul că Uniunea Europeană este în esență un concept viu, care crește, se dezvoltă constant, metaforic vorbind sub forma unor cercuri concentrice care se măresc din interior spre exterior și care în mod treptat cuprind tot mai multe țări din Europa Centrală și de Est (printre care și România) și din Scandinavia, pe măsură ce acestea se vor încadra în sistemul european integrat. Forța acestui sistem constă tocmai în faptul că manifestă deschidere către exterior în sensul dezvoltării sale, atragerii de noi resurse, etc., sistemul menținând un control mai strict în zonele geografice și funcționale centrale decât în cele periferice.

În prezent este larg recunoscut faptul că o serie de avantaje competitive derivă din nivelul atins de o companie în ceea ce privește



formare cunoștințelor, respectiv a calificărilor, abilităților, priceperii, specializăcii, cu precădere în domenii de vârf, proces ce presupune extinderea pregătirii profesionale în mod constant prin studiu și acumularea de experiență.

Acest proces solicită ca managerii și specialiștii să lucreze în cadrul companiilor pe perioade îndelungate. În cadrul organizațiilor care operează la nivel european, tipul de personal menționat anterior va urmări din ce în ce mai mult să își constituie, sau să își consolideze, o carieră internațională în noul context european, fapt ce va genera fluxuri de personal între companii, va amplifica mobilitatea acestui tip de forță de muncă, cu implicații în ceea ce privește reducerea volumului de cadre bine pregătite, de cunoștințe, specializări, experiență deținute de unele companii în favoarea altora.

Contextul euromanagementului devine extrem de relevant în cazul în care companiile decid să se bazeze pe constituirea unor echipe de angajați, cu adevărat integrate ce activează în mai multe medii naționale pe o perioadă îndelungată de timp. Procesul de europenizare a organizațiilor, a echipelor de conducere, a abordărilor manageriale afectează atât companiile de dimensiuni mari care adoptă strategii de afaceri pan-europene, cât și un număr tot mai mare de companii de dimensiuni medii și chiar mici, preocupate de realizarea unor alianțe strategice, aranjamente de subcontractare și relații partenoriale stabile.

Este necesar ca aceste companii europene din cadrul pieței economice integrate să se concentreze asupra proceselor derulate la scară internațională decât asupra structurilor; să faciliteze operarea afacerilor prin intermediul rețelelor internaționale; să adopte mecanisme de coordonare și control mai subtile și informale, de natură să încurajeze colaborarea în context intercultural; să fundamenteze și să constituie o identitate a corporației recunoscută peste granițe, care să contribuie la asumarea unei viziuni comune, unor valori larg împărtășite și la stabilirea unui stil coerent la nivelul întregii organizații.

Companiile, indiferent de mărimea lor, care iau decizia strategică de a activa în spațiul economic european vor trebui să se preocupe ca abordarea lor managerială să se alinieze și să facă față acestor realități.

Diversitatea socială și culturală este, și tinde să rămână, o caracteristică dominantă a societății europene, ea trebuie să fie privită ca o resursă pe care va trebui să o utilizăm la deplina ei valoare. Această resursă va oferi tot mai multe oportunități de a crea un nou tip de bunăstare, pe baza unor abordări și sisteme de management, aflate în prezent în proces de definire, de găsire a unei identități adecvate, care să servească scopului de eficientizare atât a activităților din domeniul afacerilor, cât și din alte domenii ce beneficiază de aportul unui tip nou de management și manageri.

În încheiere se poate spune că procesul integrării europene a început cu avânt și entuziasm, însă de atunci a evoluat mai încet decât s-a anticipat datorită rezistenței opuse din diferite motive. O dată cu lărgirea Uniunii trebuie găsit un echilibru între forțele centrifuge ale subsidiarității și cele centripete ale sinergiilor. Variabilele mediului de afaceri în contextul unei piețe europene integrate dau modele diferite de comportament. Atunci când sistemele ce au la bază reguli impuse și utilizate în societate operează în afara condițiilor de echilibru, ele sunt expuse și schimbărilor minore din mediu, amplificate în cercuri virtuozitate și vicioase ce modifică total comportamentul sistemului. Altfel spus, viitorul sistemului este dependent de detaliile precise a modului de funcționare, de variabilele mediului de afaceri și de șansa. Istoria se repetă însă niciodată în același mod. Această combinație de comportamente specifice impredictibile poate fi asemănată cu fulgii de zapadă. În momentul în care doi fulgi ce par asemanători cad pe pământ, sunt supuși diferențelor de temperatură și impurităților din aer. Fiecare fulg va amplifica aceste diferențe în momentul formării lor și la căderea lor pe pământ vor avea forme diferite însă vor fi încă fulgi de zapadă. La fel se întâmplă și cu țările care trec prin procesul integrării, fiecare amplificând factorii întâlniți și modificând variabilele mediului de afaceri.

**Bibliografie:**

Daens H., *The Strategic Implications of europe'92. Long Range Planning*, Vol.23, Pergamont Press Ltd, Oxford, June 1990

Emerson M, *The Economics of '92*, Oxfrord University Press, 1990

John K., *Myth and Reality*, Center for Business Strategy, London, 1992

[www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

[www.infoeuropa.eu](http://www.infoeuropa.eu)

**Liliana Nicoleta GRIGORE**, Conferențiar universitar, Dr., Catedra de Relații Economice Internaționale, Academia de Studii Economice, București.