

NOUL MEDIU CONCURENȚIAL ȘI SCHIMBĂRILE DIN EUROPA DE EST

Conf. univ. dr. **Petru FILIP**

Universitatea din Oradea – Facultatea de Științe Economice

Motto:

„La urma urmei, ce altceva a menținut specia umană pe bătrânul nostru glob, în ciuda tuturor eșecurilor tragice ale omenirii, dacă nu credința în noi începuturi și curajul de a le susține”

Jane Adams

Abstract. *Central and Eastern Europe economic environments witness some changes that took place in the competitive environment, but also within the economic systems, as a consequence of the structural changes that took place especially after 1989, considered to be a decisive year for the economies from this region. Those changes were represented both by the modification of the operating mechanism of the economies, but also by the settlement of new operating rules for the competitive environment. The present paper tries to study those changes of the Eastern and Central Europe competitive environment, but also tries to point out the changes that took place in the economic environment that will determine, on long term, changes relating to the paradigms of the science of management, found now at the crossroad between the millenniums.*

Keywords: business internationalization, competitive environment, innovation, market economy, private property, privatization.

1. Introducere

Economia de piață, în Europa Centrală și de Est, este de acum o realitate de necontestat, fiind rezultatul trecerii la noi forme de organizare economice ale statelor din fostul „bloc comunist”, abandonându-se rapid regulile rigide, neperformante și fără perspectivă ale economiei planificate.

De fapt, punctul de plecare în realizarea reformelor, înfăptuite uneori cu mare intensitate, l-a constituit o moștenire destul de grea, în care proprietatea de stat, așa după cum este cunoscut, era omniprezentă atât în sectorul public, cât și în sectorul privat (al întreprinderilor). Mai mult, întreprinderile erau simple „operatori de servicii” executând comenzile primite de la centru, pentru a realiza planurile cincinale, rămase de acum istorie, fiind vorba de producția planificată, pe de o parte și onorând aceleași comenzi pentru desfășurare a căror planificare se realiza tot de la centru, pe de altă parte. Comenzile erau permanente (și astfel lipseau de griji companiile) atât pentru obținerea și desfășurarea producției, cât și din punct de vedere al intervenției statului în economie, care nu au făcut altceva decât să robotizeze activitatea din întreprinderi, accentul punându-se atât din

perspectiva echipelor de conducere, dar și a celor de execuție, pe latura cantitativă a producției și planurilor, abandonându-se concepte precum cele legate de calitate, preț de piață sau de viziune strategică pentru conducerea întreprinderilor.

Au rezultat „întreprinderile mamut”, atât ca dimensiuni fizice, cât și ca dotare cu echipamente tehnologice concepute pentru unele ramuri strategice ale economiei naționale: industria energetică, siderurgică, transporturi și telecomunicații, care nu au fost și poate nici în prezent nu sunt pregătite pentru a face față regulilor dure ale economiei de piață. Energofage și cu cheltuieli de regie foarte mari, dar și cu o productivitate deosebit de scăzută, întreprinderile caracterizate printr-o rigiditate confirmată de imposibilitatea adaptării la cerințele pieței (de fapt la cerințele consumatorilor), au fost „edificate” mai ales în zona exploatării resurselor naturale (petrol, gaze naturale, resurse energetice sau cărbuni) cu exemple numeroase: combinatele siderurgice, combinatele de exploatare miniere (Valea Jiului), centralele de producere a energiei termice (căldura) sau a energiei electrice etc., dar și în zonele de larg consum, mai ales a textilelor, a încălțăminteii, a produselor de panificație, întreprinderi care ulterior au cedat regulilor dure ale economiei de piață.

La toate acestea s-a adăugat intervenția statului (dăunătoare) pentru finanțarea investițiilor, alocându-se din bugetul de stat resurse importante pentru dotările cu echipamente sau pentru re tehnologizările necesare, atât cât s-a putut înțelege la vremea respectivă prin re tehnologizare. Întreprinderile au fost astfel obișnuite să nu lupte pentru existență (piața funcționa în regim planificat), să nu identifice resurse de finanțare (pentru investiții mai ales proprii și împrumutate) cu scopul de a obține cel mai mic cost al capitalului.

Am ajuns astfel la „masa reformei” cu o întreprindere schilodită, care se pendula între comenzile de producție și desfacere primite de la centru, între sursele de finanțare primite de la bugetul de stat inducându-se ideea statului „atotprotector” atât pentru societatea civilă în ansamblul său, cât și pentru întreprinderi deopotrivă.

Statul și întreprinderea colaborau după o relație de familie „părinte-copil”, în care copilul, atunci când este părăsit de părinte, după ce o perioadă lungă de timp a fost îngrijit de acesta, cu greu mai face față realităților (mai ales a celor impuse de economia de piață) din mediul exterior al acesteia. Cum toate acestea nu erau suficiente, ne-am trezit, e adevărat nu peste noapte, cu o mentalitate a resurselor umane lipsită de simțul responsabilității, de creativitate, de munca în echipă, de asumare a riscurilor (aproape inexistente) modelată practic după conceptul proprietății de stat sau proprietatea „noastră, a tuturor”.

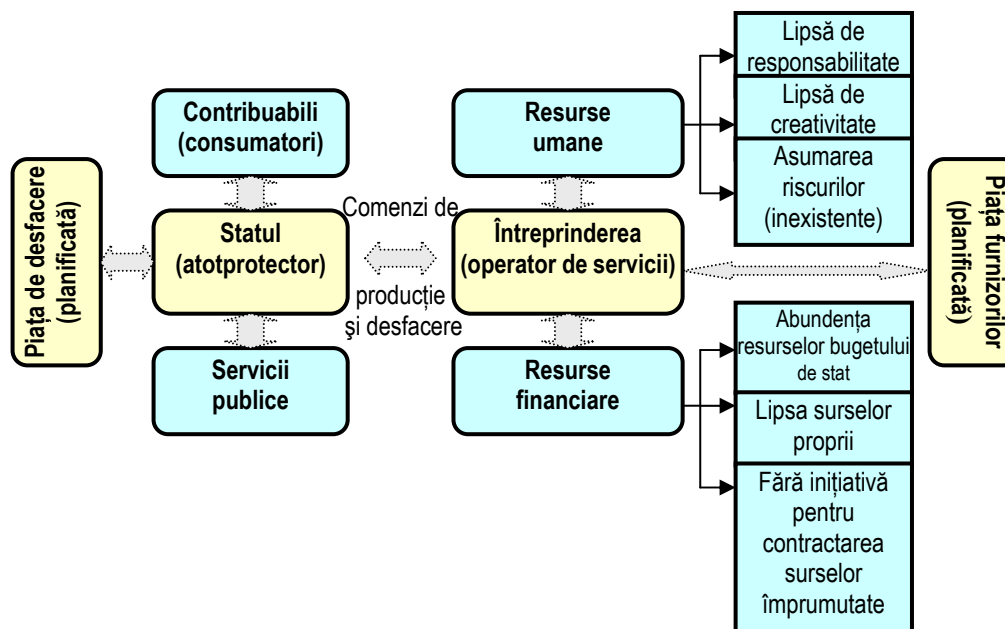


Figura 1. Întreprinderile ca mod de funcționare în economia planificată

2. Noile provocări ale mediului concurențial

Guvernată de „mâna invizibilă” a lui Adam Smith, economia de piață a adus cu sine o serie de concepte și valori noi, în categoria acestora încadrându-se:

- piața – fiind de acum locul în care atât practic, dar și teoretic, se întâlnește cererea cu oferta de produse. Exigențele pieței cer cu prisosință a se respecta devisa, inteligent formulată de Th. Levitt: „*A produce ceea ce se poate vinde și nu a vinde ceea ce se poate produce.*” Mecanismele de reglare ale pieței fac astăzi ca producătorul să nu înregistreze, pe cât posibil, supraproducție, în timp ce consumatorul să nu rămână cu nevoile de consum nesatisfăcute;
- mediul concurențial face posibilă concurența între firme, piața sancționându-le atunci când acestea nu și-au adaptat oferta lor la cerințele consumatorului, prin faliment sau reorganizare. Este o competiție continuă în care firmele luptă pentru subzistență pe piață și pentru a obține avantajul competitiv, iar în cadrul acestei lupte câștigătorul final este consumatorul care, în termeni de calitate și cantitate (dar mai ales preț), va avea cererea sa satisfăcută, fiind adeseori asimilat cu „*consumatorul-rege*”;
- proprietatea privată este oarecum fundamentul acestei construcții arhitecturale fiabile a economiei de piață. Proprietatea de stat este acum abandonată de natura raționamentului logic al funcționării economiei de piață în

ansamblul său. Asistăm în prezent la trecerea din proprietatea statului în proprietatea privată a activelor sale, prin diverse „proceduri și raționamente” în categoria acestora încadrându-se de departe privatizarea. Cu bunele și neajunsurile ei, privatizarea a adus un suflu nou în economia națională și nu numai, consolidându-se atât cât a fost posibil simțul responsabilității, dar și asumarea riscurilor în managementul afacerilor. Însă privatizarea nu este suficientă pentru a determina mutații profunde. În general într-o economie, este necesar ca odată cu aceasta să se producă și o *schimbare de mentalitate*.

Practic, economia este frământată și marcată de aceste schimbări profunde, în care rolul important îl ocupă „firma” cu actorii săi implicați – proprietarii și membrii echipei manageriale, și care va avea preconizat ca rezultat o economie de piață cu cel puțin două niveluri:

- un prim nivel, dedicat companiilor (corporațiilor) transnaționale, în care se concentrează importante resurse financiare, umane și materiale, care dețin puterea economică și uneori chiar politică, în jurul cărora pilotează un număr impresionant de întreprinderi mici și mijlocii. Acestea constituie, așa cum s-a mai precizat, „coloana vertebrală” a oricărei economii;
- un al doilea nivel este cel reprezentat de întreprinderile mici și mijlocii, capabile acum la răspântia dintre milenii să se adapteze la cerințele din ce în ce mai complexe ale consumatorilor. Flexibilitatea și dinamismul lor sunt calități recunoscute pentru a susține dezvoltarea acestora pe plan european și internațional!

Dar, alături de aceste schimbări, sunt de remarcat și revoluționările care s-au petrecut pe tărâmul științei, locul conducerii planificate fiind luat de știința managementului, în timp ce aprovizionarea și desfacerea sunt înlocuite de știința marketingului.

Consumatorul are de câștigat *produse, dar și servicii*, în termeni de calitate și preț, în timp ce producătorii vor obține avantajul competitiv (așa cum îl înțeleg aceștia) respectiv ceea ce îi face mai buni pe piața în plină desfășurare. Competiția dictează și prețul, cunoscut sub denumirea de *preț de piață*, însă regula care trebuie respectată, dar care nu este dictată de piață, presupune ca:

$$P_p \geq C_{u_{Tp}},$$

unde:

P_p – preț de piață al produsului sau serviciului;

$C_{u_{Tp}}$ – costul unitar total (costuri fixe și variabile) ale produselor și serviciilor companiilor.

Cu alte cuvinte, în nicio situație, pentru a evita pierderea, producătorul nu va putea reduce prețurile, fie acestea și de piață sub costul unitar (total) pe produse sau servicii realizate. Aceasta este teoria clasică care fundamentează mediul concurențial, însă spre ce ne îndreptăm?

Teoria modernă presupune că mediul concurențial *nu se mai rezumă* la concurenții direcți din cadrul aceluiași sector de activitate, clienți și furnizori, la produsele substituit sau la noii intrați pe piață, ci se extinde la nivelul *întregii societăți*. Așa se explică faptul că firmele componente ale mediului concurențial vor lupta de acum cu toți agenții economici existenți pe piață, indiferent de sfera lor de activitate, pentru o resursă limitată, și anume venitul disponibil al consumatorului. *Fabricantul de produse lactate se va afla implicat în concurență cu producătorul de produse electronice.*

Noua teorie a mediului concurențial va schimba întrebarea de bază la care până acum se identifica un răspuns, și anume: „Cum trebuie să poziționez compania și să câștig un avantaj concurențial dintr-un tip de joc cunoscut?”, cu una nouă: „Cum să stabilesc profilul unui sector de activitate aflat într-o continuă schimbare și, implicit, regulile de obținere a unui avantaj concurențial în noile condiții?”

Adaptarea din mers la cerințele mediului concurențial sunt astfel o realitate, peisajul concurențial influențând și chiar modificând strategiile managerilor care trebuie să plece de la două principii clare:

1. primul principiu se referă la faptul că managerii pot influența mediul concurențial, astfel că strategiile nu vor mai avea ca obiectiv poziționarea companiilor în mediul competitiv, ci mai degrabă strategia trebuie să își propună influențarea, modelarea și crearea acestui spațiu;
2. al doilea principiu pornește de la ideea că nu este posibilă modificarea sau chiar influențarea mediului competițional, dacă aceștia nu cunosc respectivul mediu și nici posibilitatea de a-l modifica radical. Strategia nu va mai consta în extrapolarea situației existente, ci mai degrabă în a imagina viitorul companiei și a-l poziționa în interiorul spațiului imaginat.

A fi strategic în noul mediu concurențial înseamnă a avea capacitatea de adaptare rapidă în cadrul unei orientări depistate. Creația strategică afectează repartitia rolurilor în ierarhia –instituțională – în care top-managerii dezvoltă strategia, iar resursele umane de pe al doilea nivel o pun în aplicare.

Cel de-al doilea nivel din structurile organizatorice este cel mai aproape de noua tehnologie, de clienți, de concurenți, de furnizori, aceștia dețin informația și motivația de a acționa, top-managerii sunt mai îndepărtați de noua realitate, fie și ea a mediului concurențial care își face apariția.

Câți manageri din vârful ierarhiei au experimentat personal internetul, jocurile video de strategie sau „chat-rooms”? Este necesar în cadrul noii viziuni strategice să se delege *celui de-al doilea nivel responsabilități* în ceea ce privește dezvoltarea orientării strategice a companiilor, dar și să li se permită să ia decizii descentralizate, convergente cu noua orientare generală.

În concluzie, se desprind două tendințe majore care guvernează activitatea companiei:

- mediul concurențial – conform căruia competiția se creează între companii, indiferent de sectorul de activitate, acestea luptând pentru o resursă limitată – venitul disponibil al consumatorului, astfel, așa cum remarcăm, producătorul de lapte ajunge să intre în concurență cu producătorul de microprocesoare;
- viziunea strategică, conform căreia managerii nu se vor mai rezuma la a extrapola situația din trecut spre viitor, ci își vor imagina viitorul pe baza tendințelor prezente, pentru a identifica mai apoi poziția companiei în cadrul acestuia.

Sunt posibile, pornind de la această idee, două niveluri ale structurii organizatorice, un prim nivel al *top-managerilor* care dezvoltă strategia, în timp ce *al doilea nivel* își va asuma responsabilități și va putea lua decizii, prin delegare, de la primul nivel, pentru implementarea acesteia. Al doilea nivel devine mai apropiat de furnizori, clienți, noua tehnologie, deținând astfel, așa cum precizăm, informația și motivația de a acționa.

3. Transformările din mediul economic est-european

Sunt astfel patru mari schimbări comentate și în literatura de specialitate națională (Prigoreanu, 2006), și anume:

- creșterea sferei de acțiune pentru companii;
- fenomenul de internaționalizare a activității companiilor;
- viteza de răspuns la schimbările din mediu;
- inovația – ca sursă nouă a avantajului concurențial.

Referindu-ne la *prima transformare (schimbare)* trebuie menționat faptul că aceasta se referă la dereglementarea sectorului activității serviciilor publice. În prezent, companiile, după ce autoritățile publice au renunțat la reglementarea acestui sector de activitate, pot să-și contureze propria strategie prin identificarea răspunsului la o serie de întrebări:

- 1) „Trebuie orientată activitatea serviciului public către producție sau către distribuție?”
- 2) „Există interesul pentru a orienta activitatea aceluiași serviciu înspre sectorul industrial sau cel al persoanelor fizice, fără a omite interesul legitim al acestora?”
- 3) „Extinderea activității serviciului se va face la nivel internațional, regional sau național, ori, dimpotrivă, va trebui să se limiteze pe plan local?”
- 4) „Este necesară o diversificare a portofoliului de activități al companiei?”

Un bun exemplu în acest sens este considerat grupul energetic ENRON, cu tot scandalul provocat în jurul activității sale, care, profitând de liberalizarea și dereglementarea pieței serviciilor publice, în mai puțin de zece ani și-a diversificat activitatea, trecând din domeniul energiei, apei și în alte industrii ale infrastructurii (indiferent de natura acestuia: poduri, drumuri etc.).

A doua coordonată a schimbărilor are în vedere internaționalizarea activității companiilor, manifestându-se tendința de a diminua distincțiile dintre afacerile internaționale și cele locale.

În India, compania McDonald's a trebuit să își modifice faimoasa rețetă, trecând pe carne de miel în loc de carne de vită și paste vegetale (ceea ce a reprezentat o schimbare radicală față de meniul occidental obișnuit). Compania Coca-Cola, pe aceeași piață a fost nevoită să recunoască forța lui „Thomas Up”, o băutură locală pe bază de cola, compania cumpărând producătorul local, și astfel a fost nevoită să promoveze băutura pe piață. În concluzie, responsabilitatea pe plan local este necesară, în special în situația în care societățile internaționale pătrund pe piețe care au niveluri diferite ale puterii de cumpărare.

Cea de-a treia componentă vizează viteza de răspuns, mai ales la schimbările care au loc în mediul concurențial. Viteza de reacție va deveni astfel un element-cheie al strategiilor elaborate. În mod curent, procesul de planificare strategică începe în luna octombrie a fiecărui an pentru anul următor și pentru următorii trei sau patru ani.

Însă viteza de reacție se va manifesta și în legătură cu rapiditatea prin care compania recepționează noile tehnologii și le integrează în sistemele existente, astfel încât capacitatea de a învăța repede și a acționa în același ritm devine din ce în ce mai mult o sursă de avantaj concurențial. Viteza de reacție, fiind un important element al strategiei, poate sancționa compania atunci când acestea se produc.

Ultima componentă a marilor transformări din mediul economic se referă, așa cum am precizat, la inovație, care a constituit întotdeauna o sursă de avantaj concurențial. Conceptul de inovație este întotdeauna legat de produse și procesul de fabricație fiind sinonim cu cel care desemnează „crearea de produse”. Inovația privește diferite componente ale activității companiei, în categoria acestora încadrându-se:

- reducerea ciclului de fabricație ca durată;
- creșterea modularității și regularității fabricării produselor;
- lansări de produse internaționale;
- urmărirea cifrei de afaceri (CA) generate de produsele lansate (în perioade anterioare în urmă cu doi ani etc.).

În orice situație, inovația privește lărgirea sferei de activitate a companiei, cât și sporirea rentabilității acesteia, inclusiv prin cucerirea de noi piețe, fiind necesare, concomitent, investiții în cercetare-dezvoltare, care sporesc accesul la progresul tehnic și pot identifica noi produse și servicii care să satisfacă cerințele, deloc de neglijat, ale consumatorilor.

În sfârșit, ne vom referi la schimbările majore din Europa de Est care, în opinia noastră, se referă la:

- organizarea și productivitatea firmelor;
- reforma structurilor și a mentalităților (ca valori ale companiilor).

Referitor la *organizarea și productivitatea firmelor*, adepții reformelor au previzionat că prin punerea în aplicare a programelor macroeconomice și prin privatizare, economia de piață se instalează în mod automat. Realitatea este însă alta.

Management & marketing

Cu toate că au fost înregistrate progrese privind calitatea produselor și o creștere de până la 10% a productivității muncii în Polonia și Ungaria, firmele din Europa Centrală și de Est nu s-au deszis de defectele lor tradiționale: îndatorare masivă, organizare a muncii ineficientă, echipamente de producție învechite, slabă eficacitate energetică și poluante.

Consultanții austrieci Czipin&Partner remarcau în urma unei anchete realizate, că angajații din companiile Europei Centrale și de Est își dedică doar jumătate din timpul de muncă pentru activități productive. În Ungaria, spre exemplu, din 225 de zile de muncă pe an, 110 zile sunt pierdute, o treime din acestea fiind cauza unui management, dar și a unei planificări inadecvate. Restul de timp e imputabil blocajelor informatice, lipsei de etică (profesională și morală), lacunelor de comunicare și incompetenței, 13% pierzând timpul în mod intenționat!

Reforma structurilor și a mentalităților, ultima componentă a schimbărilor majore din Europa Centrală și de Est, are în vedere ameliorarea birocrăției, simple modificări ale organizării birourilor, permițând economii substanțiale de timp.

În situația corporațiilor, impunerea normelor organizaționale practicate de firma-mamă pentru filiale poate crea dificultăți de adaptare în timp. Sociologii C. Durand și J.L. Le Goff, în studiul lor privind filiala poloneză POLKLOR a firmei THOMSON, au observat că punerea în practică a unor norme inspirate din managementul participativ sau cel al calității totale, nu au părut deloc naturale angajaților, fiind necesare proceduri foarte clare în acest sens.

Grupul suedez - elvețian ABB este considerat ca fiind modelul de reușită al managementului din Europa Centrală și de Est. Gigantul din domeniul energiei și echipamentelor feroviare intră pe piață mai întâi sub forma unor societăți mixte, achiziționând diviziile profitabile ale companiilor. După reluare, acestea sunt transformate în centre de profit care preiau sistemul de control de gestiune și raportări ale grupului.

Însă reorganizarea structurilor presupune și preluarea unor funcțiuni moderne ale firmelor, precum controlul de gestiune, gestiunea resurselor umane, sau marketingul funcțiunii care nu trebuie să rămână la stadiul embrionar, mai ales în situația firmelor mici și mijlocii din Europa.

Mai rămân însă de reformat mentalitățile (mai ales în privința resurselor umane) care până nu demult se ghidau după deviza „Ce poți face astăzi, lasă pe mâine, timpul disponibil trebuie integral ocupat”. Trebuie adus în prim-plan conceptul de *resurse umane*, în viziunea modernă acestea fiind văzute ca un ansamblu de calități și aptitudini potențiale care trebuie explorate la un moment dat, apte să-și asume responsabilități, dar și riscuri, pentru a face față mediului concurențial din ce în ce mai dur, dar și pentru a îndeplini cu succes misiunile pe care compania și le asumă în mod curent față de mediul extern al său.

4. Concluzii

Mediul concurențial din Europa de Est este în prezent martorul unor profunde schimbări mai ales în ceea ce privește funcționarea sistemului economic în ansamblul său.

Piața este cea mai importantă schimbare pe care sistemul economic a cunoscut-o, fiind de acum locul bine-cunoscut în care cererea se întâlnește cu oferta de produse și servicii, în urma căreia consumatorul dictează companiei în termeni de cantitate, calitate și preț ce să producă, cât să producă și mai ales când să producă bunuri și servicii care să îi satisfacă nevoile de consum.

Mediul concurențial este o altă componentă majoră a schimbărilor din Europa de Est care face să concureze firmele între ele nu numai pentru a obține o poziție strategică pe piața datorită, dar și pentru a avea accesul asigurat la o resursă limitată cunoscută de acum sub denumirea de venitul disponibil al consumatorului. Aceasta face ca firmele specializate în producerea de echipamente tehnologice să intre în concurență cu firmele specializate în obținerea de produse lactate.

Proprietatea privată este, de asemenea, o schimbare importantă a sistemului economic din Europa de Est care s-a tradus în practică prin numeroasele privatizări în care statul și-a transferat proprietatea asupra capitalului întreprinderilor către întreprinzătorii privați, însă problema privatizării nu a fost suficientă pentru a impulsiona economiile țărilor în tranziție la aceasta adăugându-se mentalitatea resurselor umane care de cele mai multe ori a creat serioase obstacole în calea relansării economice.

Schimbările din mediul concurențial european nu au rămas fără efect. Astăzi, arhitecturile economiilor în tranziție sunt structurate pe două niveluri. Un prim nivel este considerat că aparține transnaționalelor a căror putere economică și de investiții este de necontestat. Așa se face că cel de-al doilea nivel care aparține IMM-urilor, chiar dacă se caracterizează printr-o flexibilitate ridicată și capacitate de adaptare la cerințele și schimbările din mediul economic, acestea pilotează în jurul corporațiilor cărora le asigură de cele mai multe ori materia primă și serviciile care le sunt necesare.

Însă aceste *schimbări inevitabile ale mediului concurențial* au fost însoțite la rândul lor de o serie de transformări la nivel internațional ale mediului economic, printre acestea numărându-se internaționalizarea afacerilor, inovațiile și viteza de răspuns la cerințele existente pe piață. Așa se explică faptul că au trebuit operate schimbări în ceea ce privește activitățile corporațiilor transnaționale exemplele fiind numeroase, de la Compania Coca-Cola până la Compania McDonald's care au trebuit să își adapteze produsele lor la cerințele consumatorilor specifice locului unde acestea își desfășurau activitatea. Rămâne de văzut până unde schimbările din mediul concurențial vor determina schimbări în managementul companiilor pentru a susține performanțele și creșterile economice stabilite ca obiective pe termen lung ale guvernelor la nivel național.

Bibliografie:

- Borza, A.; Liviu, I. ș.a. (2005). *Management*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, pp. 11-20
- Brealy, Richard; Myers, Stewart (2000). *Principles of Corporate Finance*, Sixth Edition, The MacGraw-Hill Companies
- Burduș, E. (2001). *Management comparat internațional*, Editura Economică, București
- Burduș, E. (2005). *Tratat de management*, Editura Economică, București
- Certes, Sales and Owen, F. (1998). *Modern management*, Canadian Seventh Edition, Prentice Hall, Scarborough
- Mihuț, I. (2003). *Management general*, Editura Carpatica, Cluj-Napoca, pp. 1-10
- Nicolescu, O., Verboncu I. (1999). *Management*, Editura Economică, București, pp. 5-15
- Prigoreanu A., G. (2006). Teza de doctorat – *Afirmarea în mediul concurențial. Evaluarea tehnică de benchmarking*, Cap. I, pp. 5-19, www.ase.ro