

ADINA MUȘETESCU

**CONCURENȚA
ȘI
PIAȚA UNICĂ EUROPEANĂ**



Copyright © 2011, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin
Editurii Pro Universitaria

Nicio parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul
scris al **Editurii Pro Universitaria**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Introducere

Domeniul strategiei de afaceri este unul dintre cele mai dinamice arii din sfera disciplinelor de afaceri. Aflat la intersecția dintre mai multe arii, precum managementul, marketingul, teoria organizațiilor, organizarea industrială ș.a., el este susceptibil la mai multe unghiuri de abordare.

Unul dintre cele mai interesante astfel de abordări este cel al relației dintre concurență și strategia competitivă. După cum afirmau reprezentanții perspectivei organizării industriale, structura concurențială a unei piețe determină tipul de comportament al concurenților, fapt care se reflectă în tipurile de strategii de afaceri pe care aceștia la adoptă și, evident, a relaționării dintre ei. Ignorarea mediului concurențial poate avea consecințe dramatice asupra performanței competitorilor, mai ales în contextul în care reglementările publice, și mai ales cele din sfera dreptului concurenței, au un impact tot mai puternic asupra mediului de afaceri.

Prezenta lucrare își propune să integreze elementele tradiționale ale analizei strategice mai ales din sfera marketingului (precum analiza strategiei mixului de marketing, formele de pătrundere pe piețele externe), cu cele ale analizei concurențiale (analiza competitorilor, modelele de analiză strategică). Prin prezentarea cadrului de reglementare în domeniul concurenței specific Pieței Unice Interne a Uniunii Europene, cartea adoptă o perspectivă specific europeană. Piața relevantă pentru orice firmă care operează în mediul de afaceri al unui stat membru al Comunității poate fi nu numai piața europeană dar chiar și piața globală. Din ce în ce mai mult, comportamentul competitiv al unor actori pe o piață poate atrage atenția unor autorități de pe alte piețe. Altfel spus, abordarea de către o firmă exclusiv a pieței naționale este practic imposibilă în contextul contemporan al afacerilor.

Această lucrare se adresează în primul rând studenților din cadrul programului de master Managementul afacerilor internaționale, fiind însă și o invitație pentru oricine este interesat de discutarea unor

subiecte esențiale din acest domeniu de graniță în disciplinele de afaceri.

Aș dori să mulțumesc în primul rând familiei mele pentru încrederea și sprijinul necondiționat. De asemenea, mulțumesc minunaților profesori - doamnei conferențiar doctor Marianne Mihalciuc (care a fost un model de profesionalism încă din anii studenției mele), domnului profesor universitar doctor Virgil Adăscăliței (conducătorul meu de doctorat), doamnei Decan, profesor universitar doctor Constanța Chițiba - care au fost alături de mine încă de la începutul carierei universitare și de la care am avut foarte multe lucruri de învățat. De asemenea mulțumesc tuturor colegilor, în special domnișoarei profesor universitar doctor Georgeta Ilie, director al programului de master „Managementul afacerilor internaționale”, pentru că mi-au dat sentimentul unei a doua familii, în care mă simt „acasă”.

CAPITOLUL 1

CONCURENȚA - COMPONENTĂ DEFINITORIE A MECANISMULUI ECONOMIEI DE PIAȚĂ

În lumea contemporană a afacerilor, orice întreprinzător care acționează de regulă pe o piață de referință (națională sau internațională) se confruntă cu alți ofertanți de bunuri și servicii care se adresează cumpărătorilor/consumatorilor vizați. Disputa pentru cucerirea publicului-țintă vizat îmbracă forma unei competiții acerbe, care pentru a se înscrie într-o conduită loială face necesară adoptarea unor reglementări corespunzătoare din partea forurilor în drept.

Este evident că „o trăsătură de bază a economiei de piață o reprezintă **concurența**, motiv pentru care aceasta este cunoscută și sub numele de economie concurențială. Existența și dezvoltarea concurenței este o expresie a manifestării liberei inițiative, întreprinzătorii dezvoltând activitățile pe care le consideră ca fiind profitabile”¹.

Dacă perioada contemporană este privită de către mulți analiști ca fiind o retragere a prezenței autorităților publice în sfera intervenției în economie, există anumite domenii în care această prezență se află în plină ascensiune. Politica publică în domeniul concurenței reprezintă una dintre dimensiunile în care se remarcă o creștere importantă a importanței și gamei de mecanisme pe care statele le folosesc pentru a-și atinge obiectivele de politică generală și sectorială.

1.1. Semnificația și rolul concurenței libere; implicații asupra strategiilor companiei.

„Ansamblul raporturilor de interacțiune în care intră agenții economici în lupta pentru asigurarea surselor de aprovizionare și a piețelor de desfacere formează **sistemul relațiilor de concurență**; în acest context, cunoașterea comportamentului anticoncurențial reprezintă un obiectiv important al cercetărilor de marketing”².

¹ Balaure, V. (coordonator) – *Marketing. Ediția a II-a revăzută și adăugită*, Editura Uranus, București, 2002, pag. 107;

² Balaure, V. (coord.) – *op. cit.*, 2002, pag 108;

Teoria economică susține ideea conform căreia creșterea capacității companiilor naționale de a concura pe piața internațională este direct influențată de nivelul de concurență de pe piața lor de origine. Conform acestei perspective, cu cât pe o piață națională există o concurență mai ridicată, cu atât companiile locale pot concura mai bine pe piața internațională. Menținerea unui cadru concurențial cât mai coerent este în consecință cel mai bun suport pe care îl poate acorda un stat companiilor naționale pentru a le pregăti de competiția de pe piața globală. Pe de altă parte, cu cât companiile dintr-o economie beneficiază de un sprijin mai puternic din partea autorităților publice, cu atât ele vor avea dificultăți mai mari în a-și crea o poziție avantajoasă pe piața internațională în măsura în care poziția lor este artificial creată de către autoritățile publice din statul de origine.

Această perspectivă este cu atât mai consistentă cu cât mediul internațional de afaceri cunoaște o **tendință puternică de liberalizare a fluxurilor comerciale**, precum și de integrare a piețelor la nivel global. Tot acest proces modifică și restructurează paleta de instrumente pe care statul național le are la dispoziție pentru a formula, implementa și gestiona politicile economice, sociale și de altă natură.

Falimentul economic al sistemului centralizat de gestiune economică – tipic fostelor state socialiste - a impus o reevaluare a modelului economiei de piață în aproape toate statele pe plan internațional. Astfel, în majoritatea statelor se remarcă o **retragere a prezenței directe a autorităților publice în economie**, prin privatizarea fostelor întreprinderi de stat – semnificând, deci, reducerea sectorului public –, precum și prin încercarea de a înlătura diferitele forme de monopol de care se bucurau companiile naționale – fie ele de stat sau private. Statul își păstrează însă diferite mecanisme de intervenție indirectă în economice, mai ales prin crearea cadrului în care să se manifeste libera concurență și drepturile private de proprietate.

Toate aceste elemente au un impact major asupra calității mediului de afaceri și a comportamentului companiilor pe piața în cauză, având efecte directe asupra comportamentului companiilor pe

piață, asupra procesului care are loc la nivel de companie, de formulare și implementare a strategiei de afaceri.

Crearea unui cadru concurențial este astfel una dintre prioritățile pe care orice stat le promovează în prezent pentru a promova bunăstarea generală la nivelul societății respective.

Toate elementele mixului de marketing trebuie adaptate acestui cadru general concurențial pentru a se evita situația în care, voluntar sau involuntar, o companie poate să afecteze libera concurență de pe piața pe care activează și să determine intervenția statului.

Strategiile diverselor întreprinderi privind stabilirea prețului și distribuția sunt elementele ale mixului de marketing cel mai pregnant influențate de politica privind concurența.

1.2. Extremele ale activității concurențiale: naturală și strategică.

În literatura de specialitate³ se menționează **două extreme ale activității concurențiale**: naturală și strategică.

- **Concurența naturală** este considerată ca fiind un proces evolutiv în care activitățile concurențiale progresează treptat, prin încercări soldate cu succese și eșecuri. Într-un mediu competitiv natural, competitorii se adaptează treptat la schimbările pieței pe care activează. Acțiunile în acest tip de mediu sunt relativ previzibile, iar „șocurile” sunt de obicei rare.

- **Concurența strategică** urmărește să facă mari schimbări în relațiile competitive. Ea poate fi inițiată de furnizori care, din diverse motive, consideră că pot câștiga o cotă mai mare de piață prin angajarea într-o activitate competitivă extremă. Acest fapt crește riscul normal al afacerii, dar tinde să fie de scurtă durată.

Mediul concurențial are în centrul său organizațiile concurente. Dar acestea nu sunt singurele care acționează pe piață, activitatea lor fiind influențată de o gamă variată de instituții, organizații și alte entități. Toate își pun amprenta asupra modului de acțiune al

³ Bruce Henderson (Boston Consulting Group) – *Perspectives on Strategy*, New York, John Wiley, 1998; Păun, V. – *Competitivitate prin informație*, Editura Pideia, București, 2006;

competitorilor în relațiile cu exteriorul și asupra modului de organizare internă.

1.3. Domeniile în care acțiunile competitive pot avea un efect profund asupra performanțelor companiilor.

Există mai multe **domenii** în care acțiunile competitive pot avea un efect profund asupra **performanțelor companiilor**, concurența îmbrăcând diferite forme, nu numai cea de produs:

a) **strategic** – *concurența pentru achiziții* – licitațiile reprezintă un adevărat câmp de luptă, încheierea de contracte fiind un proces extrem de complex și care solicită o gamă variată de resurse. Politica de achiziții a unei organizații este una din componentele strategiei globale de expansiune și care furnizează noi piețe de desfacere pentru produsele existente sau pentru cele viitoare.

b) **tehnologic** – *concurența pentru produse și licențe* – atunci când organizația nu dispune suficiente resurse pentru dezvoltarea tuturor tehnologiilor necesare, sunt achiziționate produse sau licențe, vitale pentru actualizarea producției și pentru păstrarea competitivității pe piață.

c) **resurse umane** – *concurența pentru cel mai bun personal* – nevoia de personal specializat este specifică oricărei organizații, pentru posturile cheie. Chiar dacă sunt achiziționate cele mai noi tehnologii, succesul oricărei afaceri depinde în primul rând de oameni.

d) **financiar** – *concurența pentru investitori și fonduri* – o organizație aflată în plină expansiune are nevoie de fonduri pentru a se asigura dezvoltarea produselor și serviciilor la nivelul cerințelor consumatorilor. Atragerea investitorilor se poate realiza ca urmare a atractivității pe care organizația o prezintă dintr-un anumit punct de vedere (produse de nișă, calitate excepțională etc.)

e) **locații** – *concurența pentru locații de producție, depozitare și birouri* – acest proces este avut în vedere în procesul de distribuție, mai ales pentru obținerea unui timp de livrare mai redus sau a unor facilități fiscale.

f) **furnizori** – *concurența pentru materii prime sau componente* – obținerea de materii prime la prețuri mai mici decât ale competitorilor va duce la stabilirea unor prețuri mai reduse decât ale acestora.

g) **distribuție** – *concurența pentru canale de distribuție* – are o importanță foarte mare în special dacă pe piață competitorii au o poziție foarte puternică.

h) **piețe** – *concurența pentru clienți* – include o serie întreagă de acțiuni de la politica de promovare a produselor la contracte de afaceri, de la acțiuni individuale (pentru un singur client) la acțiuni colective (pentru un grup de clienți cu caracteristici asemănătoare).

1.4. Condiții care trebuie îndeplinite simultan, identificate pentru a putea discuta de o concurență intensă.

Guiltinan și Paul⁴ consideră că pentru a putea discuta de o concurență intensă trebuie îndeplinite, în același timp, următoarele **condiții**:

- numărul competitorilor este ridicat și aceștia sunt aproximativ egali ca și mărime și putere;
- rata de creștere a industriei (sectorului) este redusă, lăsând ca principală modalitate de creștere a cifrei de afaceri a unei companii creșterea cotei de piață (în detrimentul celorlalți competitori);
 - produsele și serviciile au un grad redus de diferențiere;
 - costurile cunoscute de către un cumpărător pentru a-și schimba furnizorul sunt reduse deoarece vânzătorii nu și-au dezvoltat o modalitate de a-și fideliza clienții în cadrul unor relații pe termen lung;
 - economiile de scară sunt semnificative sau produsul este caracterizat de un grad ridicat de perisabilitate, determinând înclinația vânzătorilor de a oferi prețuri scăzute pentru a obține un volum ridicat de vânzări;

⁴ Guiltinan, J. P. și P. W. Gordon – *Marketing Management - Strategies and Programs*, Third Edition, Mc Graw HillBook Company, 1988;

- industria este caracterizată de perioade frecvente de supracapacitate;
- companiile rămân în acest sector în ciuda unor randamente relativ reduse ale capitalului deoarece angajarea managementului pentru acest tip de afacere sau gradul ridicat de specificitate a activelor este ridicat;

1.5. Modelul concurenței perfecte versus situația de monopol.

Politicile publice în sfera economică au avut întotdeauna de trasat o balanță destul de dificilă și variabilă între promovarea liberei concurențe – și urmărirea modelului pieței și al concurenței „perfecte” – și „temperarea” a ceea ce unele curente politice definesc drept „excesele pieței”.

1.5.1. Modelul concurenței perfecte, la care se raportează aproape toate politicile în domeniul concurenței la nivel internațional, pornește de la premiza că o piață concurențială este cea pe care, în principal:

- există un număr mare (în mod ideal, care tinde la infinit) de cumpărători și de vânzători, fapt care asigură imposibilitatea fiecărui actor individual de a influența în mod semnificativ formarea prețului pe o anumită piață;
- nu există bariere în calea pătrunderii de noi concurenți în sectorul respectiv, fie că se vorbește de bariere impuse de către autoritățile publice, fie de bariere / piedici impuse de către concurenții deja existenți;
- există un acces egal la informațiile relevante, fapt care face ca niciun concurent să nu fie avantajat de poziția sa relativă la acest flux de informații. Informațiile nu au costuri și sunt cunoscute în mod egal de către participanții de pe piață (nu există asimetrie informațională);
- există o libertate reală de alegere din partea cumpărătorilor, atât din punctul de vedere al numărului de produse pe care le pot