

# IMPLICATIONS OF SPATIAL AND RELATIONAL RECONFIGURATION ON THE DYNAMICS OF THE COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE AUTO SECTOR

Theoretical  
article

---

## Keywords:

competitive advantage,  
joint venture,  
reconfiguration,  
automotive

---

## JEL Classification

M21, M11

---

## Abstract

*As an impact factor of the competitive advantage dynamics, relocation is, basically, an outcome of concentration or dispersion on the location, in the business chain, of such as car-building companies, components suppliers and distributors. Proximity and low labor costs in developing countries are the basic factors considered by both the car assemblers and the components suppliers.*

*The approach of spatial focusing needs a two relational plans analysis: on the one hand of the reports between component builders and suppliers and on the other hand of the reports amongst various automobile builders which benefit from the same productive location.*

*This article focuses on the determination of the role of relational and spatial configuration amongst several automobile assemblers in generating the competitive advantage of the auto sector. For such purpose, we needed to observe a coenterprise which manufactures the models of different brands. The competition report amongst several builders as in case of co-enterprise TPCA from Kolín, Czech Republic has the following effect: flexibility of production, increase of feedback capacity to the dynamics of the market and the benefitting from the same workforce basin.*

## 1. Influențele reconfigurării relaționale între constructorii de automobile și furnizori asupra reconfigurării spațiale

Benaroya F. & Valersteinas B (2005) observă că delocalizarea ”*stricto sensu*” nu formează în sine un tot ”omogen” și că alegerea unei întreprinderi de a realiza la prețul cel mai mic o anumită activitate într-o altă țară (fie printr-o filială, fie prin sub-contractare) este de fapt o noțiune relativă. Benaroya (2005) distinge în aceste sens trei cazuri:

1) *delocalizarea de acompaniere*, care conduce, chiar impune unui subcontractor să urmărească un contractor;

2) *delocalizarea ofensivă*, datorită căreia întreprinderea caută să amelioreze competitivitatea sa (via o reducere de cost de producție), pentru accelerarea dezvoltării sale;

3) *delocalizarea defensivă*, care vede întreprinderea constrânsă să imite concurenții săi;

Pornind de la această clasificare a delocalizărilor putem constata că modul de relaționare între contractori și sub-contractori (relaționare în cadrul lanțului valorii) influențează reconfigurarea spațială a companiilor. Unii contractori au influențe semnificative asupra propriilor furnizori ceea ce poate angrena o concentrare de companii într-un anumit spațiu. Mai mult, putem aprecia ca deosebit de importantă preexistența unor reconfigurări spațiale de tipul parcurilor de furnizori care să permită conlucrarea și cooperarea între aceste entități în cele mai bune condiții. Este posibil ca delocalizarea ofensivă și delocalizarea defensivă presupun un alt plan al analizei în care principalele forțe care se manifestă sunt cele concurențiale și mai puțin cele care corespund cooperării și relaționării în scopul unui beneficiu comun.

Guelle F. (2000) în cadrul analizei industriei pneumaticelor, o industrie înrudită cu industria constructoare de automobile în cadrul aceleiași filiere utilizează termenii de: ”*strategie de urmărire*” și de ”*strategie de lideri*” pentru a desemna atitudinea proactivă sau reactivă a actorilor:

1) *Strategia de urmărire* corespunzătoare situației în care stakeholderi din industria pneumaticelor își urmează partenerii din industria constructoare de automobile. Altfel spus, delocalizarea constructorilor de automobile într-un anumit teritoriu, determină delocalizarea furnizorilor de pneumatice. Autorul face referire la exemplul furnizorilor japonezi care nu au dat dovadă de o viziune autonomă a internaționalizării ci au preferat adoptarea unor strategii de urmărire prin păstrarea unor legături strânse cu constructorii auto (constrânși de delocalizări).

2) *Strategia de lideri* în care stakeholderii din industria pneumaticelor explorează noi teritorii

prin delocalizare fără ca partenerii comerciali tradiționali din industria constructoare de automobile să fi delocalizat în prealabil. Autorul argumentează exemplificând prin cazul companiilor occidentale, care în mod istoric au căutat cucerirea piețelor mondiale chiar și în absența clienților constructori de automobile obișnuiți și a piețelor tradiționale corespunzătoare. Încă dinainte de război, Goodyear s-a implantat în Indonezia iar Michelin în Vietnam, unde ei exploatează de asemenea plantații de cauciuc.

Există mai multe aspecte care se desprind din cele prezentate anterior:

- 1) Reconfigurarea spațială a constructorilor influențează reconfigurarea spațială a furnizorilor din alte industrii cum este cea a pneumaticelor. Cazul anterior corespunde unei logici a proximității față de piață.
- 2) Logica proximității față de piață poate antrena relocarea spațială a furnizorilor care pe baza acesteia se orientează spre o strategie de urmărire tocmai datorită garantării unei cereri agregate și calculabile conform principiului lui Orlicky
- 3) Reconfigurarea spațială a furnizorilor din industria pneumaticelor poate avea în vedere proximitatea față de materii prime așa cum a fost cazul companiilor Goodyear și Michelin
- 4) Dacă actorii din industria pneumaticelor sunt influențați mai mult sau mai puțin de reconfigurarea spațială a constructorilor, cu atât mai mult este posibil ca această influență să se manifeste asupra companiilor furnizoare de componente mai puțin detașabile

Există un rol important jucat de strategiile de internaționalizare asupra reconfigurării spațiale a industriei. Multe din aceste strategii de internaționalizare se manifestă sub forma diferitelor strategii de delocalizare.

## 2. Locația multibrand - Cazul coîntreprinderii TPCA - Kolín –Republica Cehă

Cazul TPCA (vezi figura 1) este un bun exemplu pentru a argumenta că dinamica avantajului competitiv este în principal influențată de cele patru tipuri de reconfigurare: *reconfigurare relațională*, *reconfigurare spațială*, *reconfigurare de produs* și *reconfigurare de proces*.

La Kolín uzina TPCA (Toyota Peugeot Citroën Automotive) produce mici automobile de brand-uri diferite corespunzătoare intrării în gamă. Uzina este rezultatul unei perioade de cooperare între companiile Toyota, și PSA-Peugeot Citroën. Încă din anul 2005 încep aici asamblarea a trei mărci de automobile. Modelele Peugeot 107, Toyota Aygo și Citroën C1. Acestea împărtășesc numeroase elemente în materie de structură și de componente. Uzina TPCA a fost proiectată pentru o capacitate de producție anuală de 300 000 de

vehicule din care 200 000 pentru Peugeot și Citroën și 100 000 pentru Toyota. [4]

1) Observația din perspectiva configurației produselor arată ca fiind foarte probabil ca din considerente de eficiență operațională și mai ales de cost să se impună utilizarea în configurație a unor elemente comune. Diferențele în materie de brand și design arată în continuare faptul că moștenesc ADN-uri-le specifice fiecărui constructor în parte, chiar dacă modelele sunt realizate la aceeași uzină. Datele furnizate de către site-ul *www.clean-auto.com* [4] identifică unele caracteristici comune ale produselor ce condiționează realizarea lor în același spațiu. Aceste elemente sunt: *dimensiunea apropiată a vehiculelor; aceeași poziționare în gamă pentru toate cele trei modele; împărțirea numeroaselor elemente structurale și materiale.*

2) Din perspectiva configurării proceselor de producție se constată că acestea au ca scop împărțirea capacității de producție și creșterea capacității de reacție la dinamica pieței. Crearea unei linii de producție pentru modele diferite demonstrează flexibilitatea uzinei de a planifica și configura producția corespunzătoare comenzilor de la mai multe societăți-mamă.

3) O observație din perspectiva reconfigurării relaționale scoate în evidență o situație de competiție. Exemplul TPCA combină elemente specifice eficienței operaționale cu caracteristici ale deciziilor de natură strategică. Dimensiunea colaborativă a competiției reiese din faptul că aceste companii împărtășesc capacitatea productivă a uzinei și se manifestă ca o configurație relațională de forma unui "join-venture" (coîntreprindere). Dimensiunea concurențială a competiției reiese din faptul că toate modelele de brand-uri diferite sunt poziționate la intrarea în gamă. Este posibil ca aceste modele, specifice intrării în gamă să vizeze același segment geografic fapt ce ar amplifica presiunea concurențială.

Exemplul TPCA, arată că gradul de conținut local se poate analiza și în corelare cu gradul de concentrare spațială (locală) a mai multor modele. Cu alte cuvinte, putem vorbi despre modele cu același conținut local rezultat din concentrarea spațială și reconfigurarea relațională a mai multor constructori. Conținutului local al produselor realizate într-un anumit spațiu, se manifestă ca și o importantă caracteristică teritorială ce reflectă capacitatea unui teritoriu de a-și dezvolta industria constructoare de automobile. Această dezvoltare poate fi privită în termeni intensivi ai atragerii și concentrării spațiale a mai multor companii de asamblare și ai aprofundării lanțurilor de furnizori necesari realizării componentelor în teritoriu. Cu cât mai multe componente din configurația unui model sunt realizat într-un teritoriu, cu atât gradul de conținut

local este mai mare. Se poate vorbi în acest caz despre mai multe brand-uri cu același conținut local, cel puțin în materie de procese de asamblare sau de forță de muncă. Deoarece, nu am urmărit o tratare exhaustivă a acestui subiect, care să includă și analiza gradului de concentrare a lanțurilor valorii furnizorilor și din aval a proceselor de asamblare mă voi rezuma doar la interacțiunea între cele 4 tipuri de reconfigurări urmărite de-a lungul cercetării de față.

Această reconfigurare spațială care determină concentrarea mai multor constructori în același spațiu coroborată cu reconfigurarea relațională prin crearea unei coîntreprinderi demonstrează posibila existență a câtorva obiective cum ar fi:

- beneficii de pe urma *aceluiași mediu productiv: poziționarea geostrategică a site-ului Kolin, a calificării forței de muncă, a infrastructurii, etc*
  - proximitatea față de piața de desfacere, o caracteristică prezentă în cazul majorității site-urilor din țările emergente după 1990
  - cooperarea în cadrul sistemului productiv al uzinei prin reconfigurarea sau programarea proceselor în funcție de comenzile ordonate de societățile-mamă
  - o posibilă flexibilizare a producției în funcție de caracterul variabil al cererii prin împărțirea capacității productive. Aceasta poate fi privită ca o strategie condiționată de conlucrarea mult mai strânsă între mai multe companii argumentând astfel necesitatea creării join-venture-ului
  - un posibil scop de diversificare a riscurilor de imagine având în vedere că în primul rând modelul este purtător de imagine ci nu site-ul de producție
- ceea ce permite flexibilitatea producției raportat la cereri de brand-uri diferite
- împărțirea capacităților productive între companii concurente, fapt ce demonstrează prezența caracteristicii de competiție

Este posibil ca această împărțire a capacității de producție de către mai multe brand-uri să fie și rezultatul unor strategii de diversificare a riscului de imagine: Rechemarea în service a unor modele de un anumit brand datorită unor defecte neidentificate la timp, e posibil să afecteze pe termen lung imaginea și prin urmare variația cererii. Împărțirea capacității de producție justifică sinergii atât în amonte (cu privire la achizițiile grupate) cât și considerente de natura relocării producției.

Coîntreprinderea apare ca o posibilă soluție pentru situațiile în care nu sunt atinse anumite mase critice corespunzătoare cererii, argument esențial pentru justificarea producerii unui model la o anumită locație. O locație multibrand cum este exemplul locației Kolin

deschide perspectiva unei reflecții strategice asupra ideii de licitare a capacităților de producție a unei locații de către mai multe companii. Reconfigurarea și proiectarea proceselor pentru a realiza automobilele unor constructori diferiți poate determina crearea pe viitor a unor întreprinderi configurabile care să-și ofere capacitățile de producție unor contractori aflați în concurență la nivel de produs final.

### Concluzie

Exemplul TPCA justifică utilitatea creării unui model matricial de căutare a avantajului competitiv prin punerea în relație a mai multor tipuri de reconfigurări așa cum este prezentat în figura 2.

Producerea mai multor modele pe aceeași linie sau la aceeași locație de producție a fost facilitată odată cu dezvoltarea conceptului de *"platform based product"*. Acest concept foarte - modul de integrare a componentelor locale în produsul final asamblat local și o perspectivă de analiză a numărului de produse finite (modele/brand-uri diferite) asamblate local (locații multibrand). La site-ul din Kolín se remarcă o *flexibilitate productivă interbrand* ce se manifestă

### Referințe

[1] Benaroya François et Valersteinas Bruno (2005), « Délocalisations dans les PECO » Retour sur des idées reçues, *Le Courrier des pays de l'Est*, 2 n° 1048, p. 60-73.

[2] Guelle Françoise (2000), L'Oligopole de pneumatique: globalization des manufacturiers français, japonais et américains en Asia

prezent în industria IT este exploatat cu succes de către companii precum Volkswagen AG ce utilizează platforma MQB pentru diferite modele și brand-uri ale companiei. În cazul TPCA orientarea celor trei modele spre intrarea în gamă este rezultatul unei reconfigurări de natură relațională coroborată cu reconfigurarea de produs. TPCA permite finalmente producerea eficientă a modelelor acolo unde cererea nu justifică crearea unui nou site de producție dedicat unor brand-uri. Sunt valorificate elemente de avantaj de cost cum este bazinul forței de muncă și elemente de natura avantajului competitiv precum sinergiile generate de achiziții grupate pentru eficientizarea producției sau creșterea vitezei de reacție față de dinamica pieței.

Există două perspective principale ce se desprind cu privire la analiza gradului conținutului local al unui produs: o perspectivă ce analizează numărul și prin reconfigurarea proceselor de producție pe întreg parcursul anului. Conform lui M.Knava citat de site-ul [www.ccfa.fr](http://www.ccfa.fr) [3] uzina primește în mod regulat comenzi de la societățile mamă, dar aceste comenzi se modifică pe întreaga perioadă a anului în funcție de evoluția piețelor.

[3] Comité des constructeurs français d'automobiles, La production de l'usine TPCA de Kolin pourrait baisser en 2012, publicat pe 8/02/2012, retrieved from <http://www.ccfa.fr/La-production-de-l-usine-TPCA-de>

[4][http://www.cleanauto.com/IMG/article\\_PDF/arti cle\\_3229.pdf](http://www.cleanauto.com/IMG/article_PDF/arti cle_3229.pdf)

Anexe

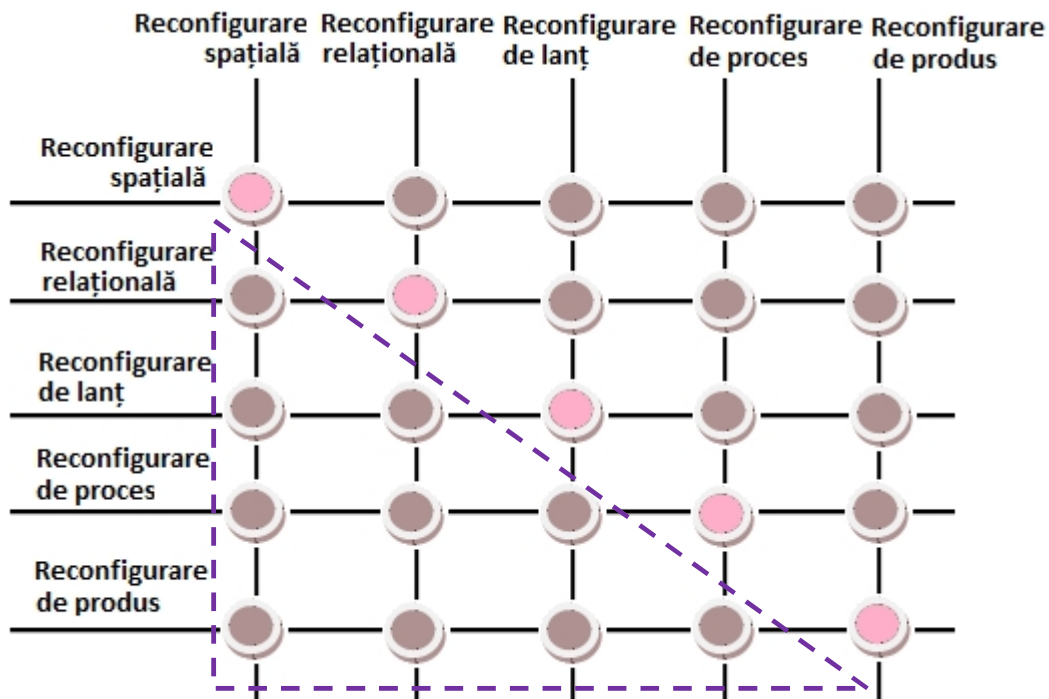
Figura 1: Exemplu de reconfigurare strategică în cazul coîntreprinderii TPCA de la Kolin

Configurare relațională				Coîntreprindere (joint-venture)							
				"Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech (TPCA)"							
COOPETIȚIE:				COOPERARE				CONCURENȚĂ			
Împărtășesc											
M	C	A	A	În mod avansat (A)				Modele produse	Poziționarea în gamă		
L.v. al clienților	L.v. al distribuitorilor	L.v. al întreprinderii	L.v. al furnizorilor	Linia de producție	Uzina	Locația	-elemente structurale comune -elemente materiale comune	capacitatea de producție	Peugeot 107	Intrare în gamă	Branduri diferite
									Toyota Aygo	Intrare în gamă	
									Citroën C1	Intrare în gamă	
Configurarea lanțului valorii				Configurarea spațială		Configurarea de produs		Configurarea de proces	Cuplul produs-segment		

Sursă proprie

A- în mod avansat, C- mod în curs de cercetare, M-apropiere ridicată dată de aceeași poziționare în gamă cu brand-ul ca principal element distinctiv

Figura 2. Rezultate ale căutării prin interacțiunea celor 5 tipuri de reconfigurări



Sursă proprie