

Lucian-Ovidiu CINADE

Faculty of Economics and Business Administration, West University of Timișoara

# FACTORS INFLUENCING THE SUSTAINABILITY OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE EASTERN-EUROPEAN AUTO SECTOR

Theoretical  
articles

---

## Keywords

competitive advantage,  
automotive,  
reconfiguration,  
territorial attractiveness

---

## JEL Classification

M21, M11

---

## Abstract

*Car-building industry territorial reconfiguration in Europe is the result of several rounds of company delocations from origin countries to emergent countries. Such rounds have been limited by the gradual opening of the national countries, as well as by changes in East European ideology and politics. Hence, about the end of the 90's, European car-building industry shows considerable disparity, East to West. In the car-building companies' vision, East-European car-building development potential is basically sustained by both the car low penetration rate, and the low labor cost.*

*On the long term run, gradual valorizing of the East-european trading, with increasing labor costs, may read as a wearing thin of the competitive advantage in car-building industries, as well as problem issues of novel territory attractiveness needing permanent boosting.*

*Country-to-country comparative analysis indicates that competitive advantage of car-building has not gone down in all of the West-European States. Competitive advantage of the West-European car-building industry increases, which can be explained, in part, by adequate strategies, as both labor costs, and cars penetration rate, go up.*

## 1. Reconfigurarea spațială a industriei auto în Europa

Bourdin S. et al. (2009) și Bohan Charles (CEFRES 2009) argumentează ideea existenței a trei faze succesive de reconfigurare spațială a industriei europene de automobile:

*Faza inițială* corespunde spațial cu "inima economică a Europei" și este dominată de constructorii francezi, germani și italieni considerând că acest spațiu are ca puncte tari: *competența forței de muncă înalt calificată, rețelele de aprovizionare, proximitatea piețelor, existența centrelor de concepere și cercetare*. Bourdin S. et al. (2009)

*O a doua fază* corespunde implantărilor constructorilor străini (francezi, germani și americani) în Nordul Spaniei și Portugaliei. Acest pol se dezvoltă după 1980, iar orientarea strategică a constructorilor urmărește producerea de vehicule corespunzătoare intrării în gamă. Fernandez et al (2001), Bourdin S. et al. (2009). Observațiile lui Bohan Charles (CEFRES 2009), relevă de asemenea existența unei perioade între 1970 și 1980 în care extinderea industriei auto în Spania și Portugalia se manifestă ca urmare a unui proces de integrare a acestor țări în Uniunea Europeană. Acesta constată că atractivitatea teritorială are la bază mai mulți factori determinanți precum: diminuarea barierelor vamale, armonizarea și reglementarea, perspectiva unei noi piețe și proximitatea față de "inimă".

Bourdin S. et al (2009) fac referite la o dinamică a industrializării ce transformă Spania slab industrializată în anii 1970 într-o țară cu perspective de top. Aceștia amintesc că în 40 de ani țara ajunge să ocupe locul 3 în sectorul auto european și locul 5 în cel mondial în ceea ce privește numărul de vehicule asamblate pe an (3 mil. de vehicule anual). Totuși anul 2009 în opinia acestora apropie Spania de o pierdere din competitivitate în profitul spațiului est-european.

Așadar modernizarea industriei spaniole este pusă de Bohan Charles (CERES 2009) în primul rând pe seama integrării în Uniunea Europeană. Conform acestuia Spania în perioada 1970-1980 devine un centru cu statut intermediar. Autorul vorbește despre o "basculare" ce generează efecte pozitive în Spania (dezvoltarea de noi capacități și întărirea progresivă a activităților tehnologice) în timp ce Marea Britanie se confruntă cu pierderea mărcilor, închiderea unor site-uri de asamblare și declinul industriei sub-contractoare.

*A treia fază* este emergența polului corespunzător țărilor europene centrale și de est. Acesta se manifestă odată cu investițiile străine directe în filiera auto. Creșterea polului are loc începând cu anii 90. Bourdin S. et al. (2009) Țările din Europa Centrală sunt noile destinații ale ISD-urilor după anii 1990. (Blaha 2003 citat de Bohan Charles (CERES 2009)). Constructorii vest-europeni

achiziționează uzinele de producție din Europa Centrală și de Est. În 1991 Volkswagen achiziționează Skoda (Cehia) iar în 1992 FIAT achiziționa constructorul polonez FSO. Bourassa 1998, Bohan Charles (CEFRES (2009)). De asemenea Bourdin S. (2009) preia ideea lui Lung (2002), aceea a existenței unei "concurrente între spațiile de producție" care tinde să "basculeze" din spațiile din Sud spre cele din Est.

## 2. Ecartul dintre dezvoltarea sectorului auto occidental și sectorul auto est-european

Timp de o jumătate de secol Europa a fost divizată ideologic, economic și chiar tehnologic, ceea ce a condus finalmente la un ecart între dezvoltarea sectorului auto occidental și cel est-european. Figura 1 prezintă în esență diferențele în orientare între sectorul automobilelor din vest și cele din est. Cu toate că piețele naționale vestice de automobile nu s-au deschis decât treptat acestea sunt marcate de o prezență a inovării mult mai accentuată. Inovarea apare ca o consecință a mecanismelor de piață în care diferențierea se manifesta atât în plan social cât și în plan tehnologic. În vest segmentarea este un rezultat al nevoii de diferențiere ca sursă de avantaj concurențial. Cu alte cuvinte, reconfigurările cuplurilor produs-piață sunt rezultatul expunerii la mecanismele pieței. În schimb în est, se manifestă cu precădere o nevoie de creștere a accesibilității prin diminuarea prețurilor automobilelor. În Vest, dinamica pieței, este elementul care generează nevoia de diferențiere a produselor, fapt ce se traduce printr-o nevoie de noi modele puternic legată de nevoia de inovare. În Est, creșterea accesibilității se coroborează cu nevoia de producere de subansamble. Guvernele din est urmăreau în esență două obiective: accesibilitatea automobilelor în gospodăria dar și un efect de industrializare printr-o dezvoltarea verticală corespunzătoare producerii de subansamble în diverse locații ale țărilor. În timp în statele estice acestea au avut ca efect creșterea conținutului local al produsului până aproape de 100%.

Finalmente ambele sisteme industriale prezintă *nevoi diferite a căror manifestări în anii 60 sunt concomitente*. În vest, nevoia de finanțare se manifestă ca o posibilă limită a modelului patrimonial, posibil pe fondul unui sentiment național ce limitează participarea financiară externă. Trebuie avut în vedere că la momentul respectiv, industria auto genera un puternic sentiment național în ambele blocuri. În est, achiziția tehnologică era una din oportunitățile de industrializare și de reducere a decalajului tehnologic dar și un mod de consolidare a apartenenței teritoriale, de exemplu prin proliferarea mărcii "Dacia". Celor două nevoi: nevoia de finanțare și nevoia de transfer tehnologic li s-a răspuns printr-o gândire strategică în termenii

reciprocității, în care fiecare dintre industrii a avut ceva de câștigat. Compania Renault beneficiază de capital prin vânzarea dreptului de producere sub licență la uzina de la Colibași, în timp ce constructorul român beneficiază de un transfer tehnologic.

Vânzarea dreptului de exploatare a licenței Renault către uzinele Dacia de la Colibași este departe de a fi un compromis defavorabil din partea occidentalilor. Ea este un rezultat al unei gândiri în termenii reciprocității specifice teoriei jocurilor, fără a compromite avantajul tehnologic pe care l-a dobândit de-a lungul timpului industria constructoare de automobile vestică. Temenii contractuali contractuali ce privesc producerea modelelor Dacia 1310 au prevăzut o perioadă de limitare a inovării acestui model și evitarea concurenței cu modelul produs de francezi (Renault 12) în anumite piețe.

### 3. Orientarea strategică a sectorului automobilelor vest-europen

În urma unei analize comparate interțări am constatat faptul că orientarea strategică a sectorului automobilelor diferă în funcție de mai mulți factori. Franța spre deosebire de Germania a trecut printr-un proces de terțializare accentuată a economiei însă interpretarea negativă a acestui proces este legat de succederea unui posibil proces de dezindustrializare. Orientarea sectorului automobile francez este spre josul gamei. Strategia de dominare prin costuri este mult mai prezentă în cazul companiilor franceze decât în cazul companiilor germane care adoptă strategii de diferențiere și orientare spre vârful gamei. Germania este puternic orientată spre sectorul automobilelor interpretat de COFACE [4]. ca un punct slab al economiei. Orientarea spre vârful gamei a constructorului german și puternicele efecte made-in conferă pe piețele externe competitivitate produselor germane. Reconfigurarea spațială se manifestă în cazul companiilor germane furnizoare de componente mai mult decât în cazul companiilor constructoare. Deși acest fenomen determină o diminuare a conținutului local al produselor finite, asamblarea automobilelor continuă să se facă în Germania pentru a beneficia de efectul "made-in Germany". Cu alte cuvinte Germania beneficiază de efect "made-in Germany" la nivel de produs finit și de efectele diminuării costului cu forța de muncă odată cu relocarea spațială a furnizorilor de componente.

Sectorul italian al automobilelor trebuie studiat în funcție de cele două axe de dezvoltare pe care le-a urmat în decursul timpului: dezvoltarea în segmentul constructorilor generalști reprezentat de produsele Fiat și segmentul super - car reprezentat de mașinile marca Ferrari. În esență sectorul automobilelor pierde din competitivitate. Italia trece

treptat după anii 1990 de la o țară exportatoare de produse finite la o țară exportatoare de componente auto. Cu alte cuvinte sunt afectate două variabile importante: conținutul local al produsului și valoarea adăugată cu efecte asupra balanței comerciale a Italiei. Spre deosebire de segmentul generalist, Ferrari își consolidează poziția pe segmentul super-car. Strategia în cazul Ferrari este de diminuare a numărului de automobile cu scopul de a crește valoarea automobilelor și deci a marjelor de profit. În acest caz nu este afectat conținutul local al produsului și deci nici competitivitatea la export. Timp de decenii, Marea Britanie trece printr-o criză identitară în ceea ce privește orientarea strategică a companiilor și poziționarea acestor companii într-o piață globalizată. Sectorul automobilelor din Marea Britanie este achiziționat de către companii străine însă aceștia se orientează spre vârful gamei și sectoare de nișă (Rols Royce - conținut de manoperă ridicat corespunzător unei nișe de lux).

### 4. Sustenabilitatea avantajului competitiv al sectorului auto est-europen

Factorii de influență asupra sustenabilității avantajului competitiv diferă de la o țară la alta. Cu toate acestea există factori a căror influență se manifestă permanent atât în țările de origine cât și în țările destinație. Erodarea avantajului competitiv al sectorului auto național sau diminuarea atractivității teritoriale în avantajul țărilor emergente din estul Europei nu se manifestă în toate statele. În unele state pierderea competitivității poate fi pusă pe seama *poziționării companiilor în josul gamei* ceea ce determină o expunere a sectorului la concurența țărilor emergente. Dacă unii consideră terțializarea economiei ca pe un proces adecvat țărilor dezvoltate, alții apreciază că dezindustrializarea este un semn al regresului economic nepotrivit unor țări cu tradiție în anumite sectoare. Benaroya F. & Valersteinas B. (2005) arată că cele mai vulnerabile sectoare sunt sectoarele intensive în forță de muncă slab calificată. Conform acestor autori, unele țări emergente s-au angajat în mai multe procese conjugate: 1) un proces de creștere a poziționării în gamă; 2) un proces de dezvoltare a mijloacelor de comunicare; 3) orientare spre creștere a serviciilor; 4) favorizarea extensiilor delocalizărilor către noi sectoare (industrii cu valoare adăugată mare și industrii cu impact asupra locurilor de muncă neglijate până atunci). În ceea ce privește industria constructoare de automobile, reconfigurarea spațială este influențată de o serie de caracteristici precum: *gradul de conținut tehnologic, gradul de conținut local, gradul de complexitate al produselor, gradul de manoperă inclusă, gradul de robotizare inclus, gradul de externalizare extrateritorială, gradul de externalizare locală*. Orientarea companiilor spre

astfel de politici consolidează atractivitatea și competitivitatea teritorială.

1) *Un produs cu conținut tehnologic ridicat*, în anumite condiții, este mai puțin expus concurenței țărilor în curs de dezvoltare decât un produs cu conținut tehnologic scăzut. Un produs cu un conținut tehnologic ridicat se traduce pe de o parte printr-o competitivitate la export. De asemenea, orientarea spre un conținut tehnologic ridicat se poate manifesta ca un mijloc de "combatere" a relocării producției. Politicile cu privire la conținutul tehnologic al produselor influențează într-o anumită măsură modul de reconfigurare spațială a industriei.

2) *Gradul de conținut local al produsului depinde de strategiile de relocare a producției furnizorilor de componente*. Italia a devenit în timp un contraexemplu, transformându-se în timp dintr-o țară exportatoare de produse finite într-o țară exportatoare de componente. Pierderea competitivității s-a manifestat mai mult la nivel de automobile decât la nivel de lanț al furnizorilor.

3) *Gradul de complexitate al produsului* depinde de numărul de componente, tehnologiile înglobate în acestea sau de gradul de configurare al acestora. În general complexitatea se manifestă ca o barieră la intrare în anumite sectoare dar și ca o modalitate de protejare împotriva imitației.

4) *Gradul de manoperă necesar realizării produsului participă la influențarea reconfigurării spațiale a industriei, deoarece acesta influențează indirect strategiile de relocare ce urmăresc diminuarea costurilor*. Țările emergente prezintă atractivitate ridicată pentru acele procese care corespund unui grad ridicat de manoperă necesar realizării produsului.

5) *Gradul de robotizare a proceselor este influențat în mare măsură de nivelul de salarizare din teritoriile în care se desfășoară activitățile de producție*. O creștere a salariilor peste un anumit nivel poate stimula decizia de robotizare a proceselor. Robotizarea poate fi o primă măsură pe care o companie situată într-o țară emergentă o poate lua atunci când se confruntă cu creșteri salariale. Robotizarea proceselor poate fi o strategie opusă strategiei de relocare a producției în alte teritorii pentru păstrarea marjelor de profit. Aceasta poate avea efecte sociale negative corespunzătoare unor disponibilizări și nu garantează ancorarea permanentă în teritoriu a capacității de producție.

## Referințe:

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

[2] Bourdin Sébastien, Le Thiec Anaïs et Elissalde Bernard, « Le changement spatial dans l'industrie

6) *Valoare adăugată influențează în mod semnificativ dinamica avantajului competitiv*. Deseori, managementul companiilor care delocalizează în țările emergente preferă fabricarea unor modele situate la intrare în gamă destinate piețelor autohtone. În timp după amortizarea costurilor de implantare și creșterea experienței, uzinele produc și modele de vârf corespunzătoare unei valori adăugate ridicate.

7) *Gradul de externalizare extrateritorială* diferă de la o industrie la alta. Dacă în cazul industriei spațiale gradul de externalizare extrateritorială este ridicat iar lanțul valorii este globalizat, în cazul industriei auto există procese în care eficiența operațională a acestora este strâns legată de gradul de proximitate

8) *Gradul de externalizare intrateritorială este un element ce poate influența reconfigurarea spațială și relațională în sensul în care compania preferă externalizarea unui proces către o companie parteneră situată în proximitate și mai puțin către o companie situată într-un alt teritoriu*.

## Concluzie

În țările în curs de dezvoltare companiile operează cu factori economici cu costuri mici cum este munca. În pofida dezavantajelor corespunzătoare eficacității operaționale și lipsa unei distinctivități a produselor lor, avantajul generat de reducerea costului cu forța de muncă le permite cel puțin o perioadă să concureze cu rivalii din alte țări, însă pe termen lung acest avantaj de cost se erodează în timp. Prin urmare, dezvoltarea implică rezolvarea mai multor probleme: o creștere a eficacității operaționale prin: calificarea forței de muncă, competența managerială sau creșterea tehnologică, o îmbunătățire a mediului de afaceri, dezvoltarea unei infrastructuri, diminuarea reglementărilor excesive, creșterea eficienței și a calității; Sustenabilitatea avantajului competitiv al sectorului auto al țărilor emergente depinde de capacitatea acestora de a furniza modele de configurare a mai multor stakeholderi care să faciliteze conlucrarea armonioasă între entitățile preocupate de cercetare-dezvoltare și cele din sfera productivă. O astfel de abordare face ca țările destinație să treacă de la logică specifică eficienței operaționale susținută de un spațiu productiv atractiv la o logică strategică specifică unui spațiu inovator.

automobile en Europe centrale et orientale : entre effets d'héritage, cycles de vie et transition », *Géocarrefour* [En ligne], Vol. 84/3 | 2009, mis en ligne le 04 janvier 2010. URL : <http://geocarrefour.revues.org/index7438.html> DOI : en cours d'attribution

[3] Bohan Charles, « Les stratégies des firmes multinationales de l'automobile dans l'Europe élargie : le modèle centre-périphérie à l'épreuve »,

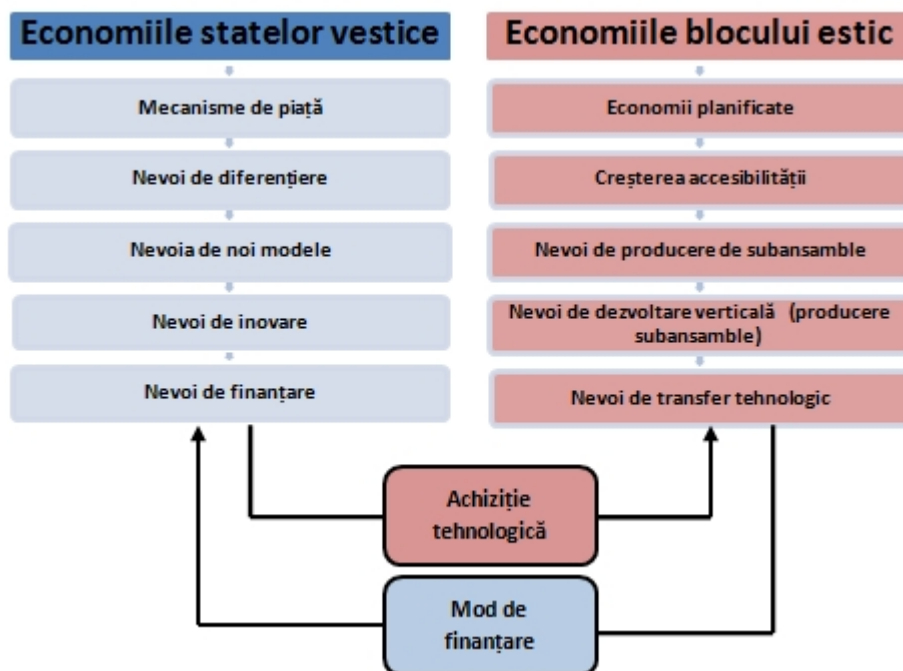
*Géocarrefour* [En ligne], Vol. 84/3 | 2009, mis en ligne le 17 décembre 2009. URL : <http://geocarrefour.revues.org/index7424.html> DOI : en cours d'attribution

Link:<http://geocarrefour.revues.org/index7424.html>

[4] <http://www.coface.com>

Anexă

Figura 1: Reciprocitatea relațiilor contractuale între companiile occidentale și companiile estice constructoare de automobile la sfârșitul anilor 60



Sursă proprie