

DE NOUVELLES SOURCES D'AVANTAGE CONCURRENTIEL STRATEGIQUE POUR LES ENTREPRISES ROUMAINES

Lucreția Mariana CONSTANTINESCU¹, Adriana CÎRSTOIU²

Rezumat. *Competitivitatea internațională a unei companii obligă firma să înțeleagă și să stabilească natura potențialelor surse care îi susțin capacitatea sa de a se concentra asupra clienților și a celorlalți stakeholders, pe termen lung, pe piața internațională. Sursele avantajului competitiv strategic sunt numeroase și companiile trebuie să includă, cu precădere, acele surse cu relevanță pentru competitivitatea lor internațională, în dimensiunea sa strategică și de marketing. Soluția cea mai promițătoare pentru devansarea concurenților și aprecierea poziției competitive de piață rămâne **inovarea competitivă aplicată**. Modalitățile de realizare a inovației competitive pentru companiile românești sunt: planificarea vectorului care creează un avantaj competitiv strategic și crearea unui portofoliu de avantaje competitive strategice, prin utilizarea unui know-how deținut de alte firme, care plasează partenerii în situația strategică de tip «win-win», prin alegerea alianțelor strategice competitive, sau prin folosirea în avantajul propriu a punctelor slabe ale concurenților lor.*

Résumé. *La compétitivité internationale d'une entreprise oblige la compagnie à comprendre et d'établir la nature des sources potentielles qui soutiennent sa capacité de se concentrer vers ses clients et des autres partis prenants, à longterm, sur le marché international. Les sources d'avantage compétitif stratégique sont nombreuses et les entreprises doivent intégrer les sources révélatrices pour leur compétitivité internationale dans sa dimension stratégique et de marketing. La solution la plus prometteuse pour devancer leurs concurrents et pour optimiser la position compétitive de l'entreprise sur le marché reste **l'innovation compétitive appliquée**. Les modalités d'implémentation de l'innovation compétitive pour les entreprises roumaines sont la planification du vecteur d'avantage concurrentiel stratégique et la création du portefeuille d'avantages compétitifs stratégiques, en utilisant le «savoir-faire» des autres entreprises qui place les partenaires dans la situation stratégique de type «gagnant-gagnant» en choisissant des Alliances Compétitives Stratégiques, ou dans celle qui permet l'exploitation des faiblesses de leurs concurrents en son propre avantage.*

Mots-clés: planification stratégique, avantage concurrentiel stratégique, marketing compétitif stratégique, competitivité internationale

1. Introduction

La compétitivité internationale d'une entreprise consiste en sa capacité de faire de grands revenus à la suite de l'augmentation des ventes et/ou des marges de profit

¹ Ph D, Faculté des Sciences Economiques, Université Valahia de Târgoviște, Roumanie (maraluconstantinescu@yahoo.com).

² Ph D, Département: Génie des Matériaux, Mécatronique et Robotique, Université Valahia de Târgoviște, Roumanie (adriana_cirstoiu@yahoo.com).

sur les marchés qui sont en concurrence pour gagner les meilleures positions sur ces marchés ou de défendre les positions qui sont gagnées déjà. [2].

Le marché européen devient un champ d'activité prioritaire de toutes les stratégies d'eupéanisation et les défis que doivent affronter par les entreprises européennes s'enlèvent, y compris les entreprises roumaines, sont tout autre que ceux des grandes entreprises multinationales à l'échelle mondiale. Ives L. Doz considérait que la simple *«conséquence de l'ouverture européenne est que les entreprises européennes doivent adopter une stratégie d'internationalisation, avec une vision très large, dans la mesure où les moyens de conquérir un avantage devant les concurrents internationaux changent une fois avec le progrès de l'eupéanisation»* [1].

Au niveau macroéconomique, les entreprises roumaines sont influencées par plusieurs facteurs importants pour la durée de la période en cours.

Ces facteurs sont:

- transition vers le mécanisme d'économie de marché des anciens pays socialistes d'Europe centrale et orientale et l'augmentation de l'attractivité de ces pays en raison des réformes économiques menées, et l'intégration dans les structures euro-atlantiques, comme c'est le cas de la Roumanie;
- la mondialisation des marchés, qui a intensifié le climat de la concurrence;
- l'influence sur le développement technologique des entreprises – la technologie est perçue comme une superposition de technologies qui, par ensemble, peuvent créer un avantage concurrentiel à mesure de la chaîne de valeur de l'entreprise.
- aider à la diversification des produits, le développement et le lancement de nouveaux produits sur les marchés étrangers, obtenir un taux de marché (la position de la cible) ou à surmonter la concurrence (par le rapport qualité/prix ou de part de marché).

Le phénomène de l'internationalisation des affaires de l'entreprise est influencé par les facteurs suivants [7]:

- la mondialisation de la production, y compris l'accès aux sources mondiales d'approvisionnement, les fournisseurs de composants, de technologie ou de l'équipement;
- la mondialisation de la distribution, en particulier du transport international de vitesse;
- accès direct pour les consommateurs/clients d'autres pays au produits

et services à l'étranger, à la suite du développement explosif du tourisme international (et d'affaires) qui a permis l'émergence de nouvelles catégories de besoins au niveau local, mais également d'améliorer sensiblement la qualité de l'offre locale.

La compétitivité, ses critères et la modalité de la mettre en œuvre dominant la vie économique internationale, et l'économie mondiale devient un immense champ de bataille où ne survivent pas que les vainqueurs.

Dans les systèmes économiques fondés sur l'existence des marchés efficients où l'entreprise peut vendre sans entraves les biens et les services offerts au marché, les firmes peuvent être considérées comme un instrument pour satisfaire les besoins et les attentes des consommateurs/des clients. [8]

2. L'attractivité de l'économie roumaine

L'insertion dans les échanges internationaux nécessite d'être compétitif. La compétitivité est l'adaptation permanente de l'appareil productif, est la capacité à maintenir et à accroître sa part de marché interne (partage de la demande interne entre producteurs nationaux et étrangers) et/ou externe (position des entreprises nationales sur le marché mondial).

Au niveau global, les nations les moins bien placées dans la compétition internationale sont confrontées à un problème de contrainte extérieure.

Car, la compétitivité est souvent un terme utilisé vis-à-vis de l'étranger. «Nos produits sont compétitifs à l'exportation, notre territoire est attractif et donc compétitif vis-à-vis des investissements directs étrangers, etc.» (MUCHIELLI, 2002, p.5).

La contrainte extérieure est la dépendance d'une économie à l'égard des autres économies. Un pays contraint est un pays dont les marges de manœuvre sont réduites.

Les indicateurs de la contrainte extérieure concernent le commerce extérieur tel que le solde de la balance commerciale, le taux de couverture des importations, la propension d'un pays à importer ou à exporter et le degré d'ouverture [7].

Pour les entreprises roumaines il y a une perspective d'aborder le problème centré sur l'émergence, qu'on pourrait nommer l'économie de l'adhérence, qui les oblige à des processus de transformation ayant comme finalité le déclenchement et le soutien des tendances orientées vers la convergence et la croissance de la compétitivité de la Roumanie.

(Voir Tableau no. 1)

Tableau no. 1: L'indice de la compétitivité globale: score, rang international et rang des pays de la zone Euro-méditerranéenne

Années/ Economies	GCI score				GCI rang international				Rang Euro-Med
	2004	2006	2008	2004-2008	2004	2006	2008	2004-2008	2004-2008
Finlande	5.95	5.76	5,5	5,5	1	2	6	3	1
Suède	5.72	5.76	5,53	5,53	3	3	4	4	2
Danemark	5.66	5.70	5,58	5,58	5	4	3	5	3
Allemagne	5.28	5.58	5,46	5,46	13	8	7	9	4
Pays-Bas	5.30	5.56	5,41	5,41	12	9	8	10	5
Royaume Uni	5.30	5.54	5,3	5,3	11	10	12	11	6
Autriche	5.20	5.32	5,23	5,23	17	17	14	17	7
Israël	5.09	5.38	4,97	4,97	19	15	23	20	8
France	4.92	5.31	5,22	5,22	27	18	16	22	9
Belgique	4.95	5.27	5,14	5,14	25	20	19	23	10
Irlande	4.90	5.21	4,99	4,99	30	21	22	24	11
Luxembourg	4.95	5.16	4,85	4,85	26	22	25	25	12
Estonie	5.08	5.12	4,67	4,67	20	25	32	26	13
Espagne	5.00	4.77	4,72	4,72	32	28	29	29	14
Portugal	4.96	4.60	4,47	4,47	24	34	43	33	15
Rép Tchèque	4.55	4.74	4,62	4,62	40	29	33	34	16
Slovénie	4.75	4.64	4,5	4,5	33	33	42	35	17
Tunisie	4.51	4.71	4,58	4,58	42	30	36	36	18
Lituanie	4.57	4.53	4,45	4,45	36	40	44	40	19
Slovaquie	4.43	4.55	4,4	4,4	43	37	46	41	20
Chypre	4.56	4.36	4,53	4,53	38	46	40	42	21
Malte	4.79	4.54	4,31	4,31	32	39	52	43	22
Lettonie	4.43	4.57	4,26	4,26	44	36	54	44	23
Hongrie	4.56	4.52	4,22	4,22	39	41	62	45	24
Jordanie	4.58	4.25	4,37	4,37	35	52	48	46	25
Italie	4.27	4.46	4,35	4,35	47	42	49	47	26
Grèce	4.56	4.33	4,11	4,11	37	47	67	52	27
Pologne	3.98	4.30	4,28	4,28	60	48	53	53	28
Turquie	3.82	4.14	4,15	4,15	66	59	63	61	29
Egypte	3.88	4.07	3,98	3,98	62	63	81	67	30
Moroc	4.06	4.01	4,08	4,08	56	70	73	68	31
Roumanie	3.86	4.02	4,1	4,1	63	68	68	69	32
Bulgarie	3.98	3.96	4,03	4,03	59	72	76	70	33
Syrie	--	--	3,99	3,99	--	--	78	79	34
Algérie	3.67	3.90	3,71	3,71	71	76	99	81	35

Source: *The Global Competitiveness Report (Exclusive Summary) 2004, 2005, 2006 and 2007-2008*
© World Economic Forum. [7].

En l'année 2000, la Roumanie a eu sa première croissance économique, après une période de trois ans de récession. En 2007, la croissance a été de 8% et en 2008 était évalué environ de 9% et Roumanie a occupé le seconde place parmi les pays de l'Union Européenne, après de la République Tchèque [fig. no.1 & fig.no.2].

CROISSANCE



Figure no. 1. Le rythme de la croissance économique de la Roumanie entre les années 1999-2008 (Source: *Annuaire statistique de la Roumanie, 2008*)

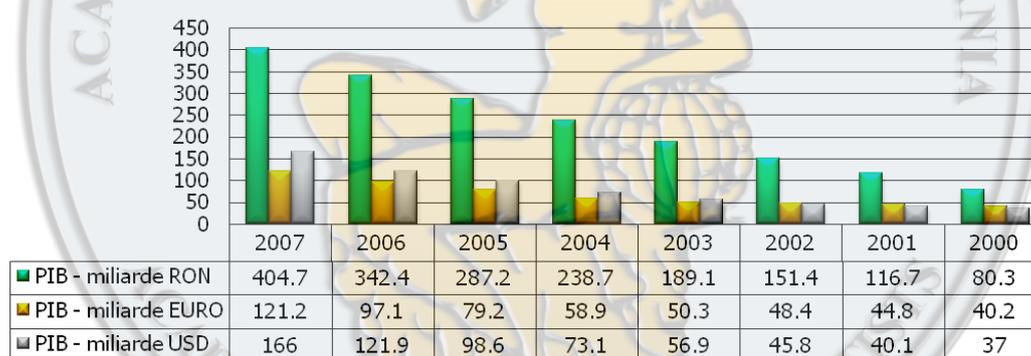


Figure no.2 La valeur du PIB de Roumanie entre 2000-2007. (Source: *Annuaire statistique de la Roumanie, 2007*)

Les avantages offerts par l'économie roumaine

Parmi les avantages offerts par l'économie roumaine, on peut citer:

- l'effectif de personnel hautement qualifié et à des prix compétitifs par rapport à l'Europe centrale et orientale et en Europe occidentale. Le travailleur roumain a une bonne capacité d'adaptation au nouveau et à surmonter les différences culturelles et linguistiques;
- la richesse des ressources naturelles, y compris les terres agricoles fertiles, des réseaux de pétrole et de gaz et un important potentiel touristique;
- la Roumanie bénéficiera de fonds structurels environ 33 milliards euros;

- l'accès à l'un des plus grands marchés d'Europe centrale et orientale;
- une position stratégique au carrefour de trois voies de l'avenir européen (les corridors no.7 et no.9); la Roumanie offrira un large accès vers les pays de l'ex-URSS, de Balkans, du Moyen-Orient et les pays du Nord d'Afrique et en même temps une fiscalité et un climat d'investissement stable et prévisible.

L'adhésion de la Roumanie à l'OTAN et à l'Union Européenne, également, a été un catalyseur pour les investissements étrangers directs, ces événements étant considérés comme une très forte garantie pour les investisseurs. Le volume d'IDE dans Roumanie en 2007 comptait 7,06 milliards d'euros. [fig. no. 3 & fig. no. 4]

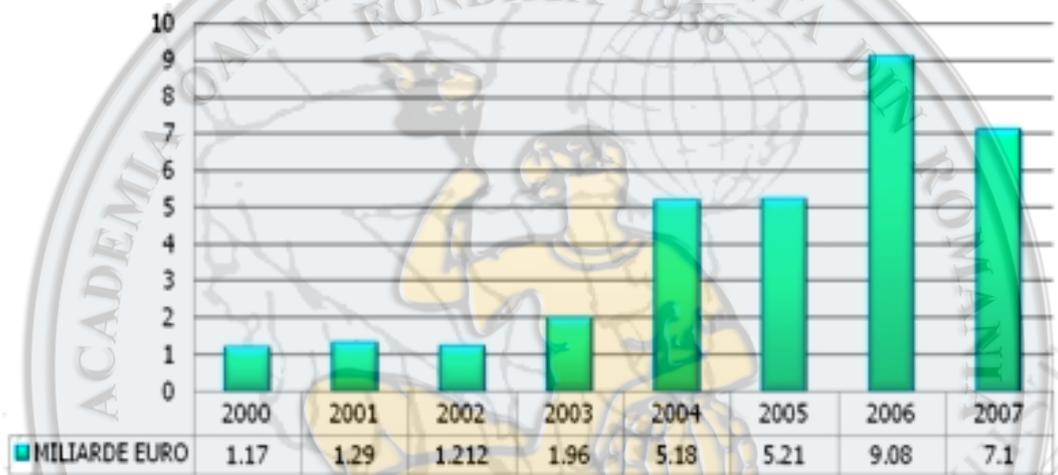


Figure no. 3: L'évolution d'IDE en Roumanie en 2000-2007 (Source: Rapport B.N.R. 2008).

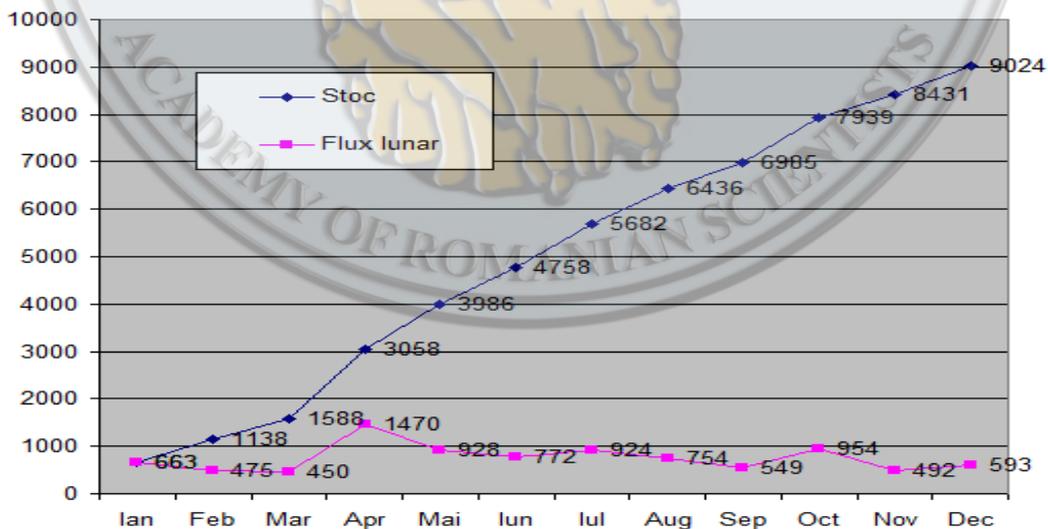


Figure no. 4. Le stock des IDE en Roumanie à 31 décembre 2008 (Source: BNR 2008).

La répartition d'IDE après leur pays d'origine est présentée dans la figure no. 5 et dans la figure no. 6 on voit la répartition d'IDE dans les régions de notre pays.

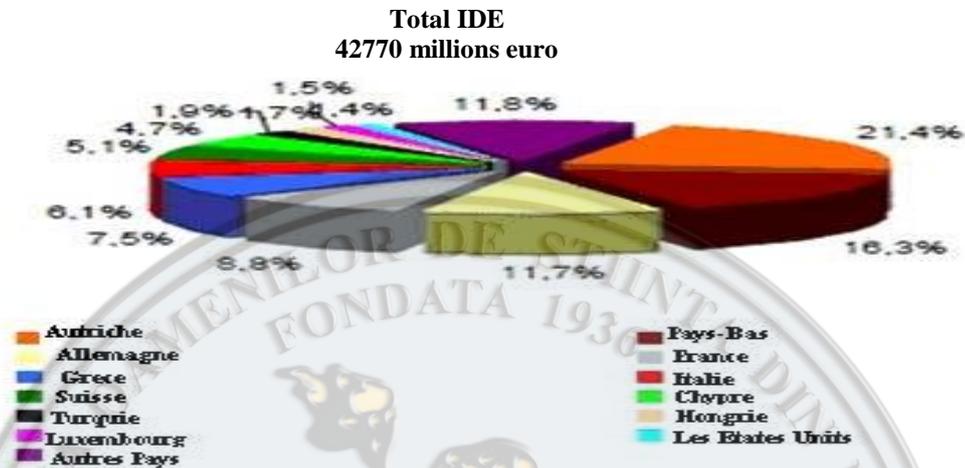


Figure no. 5. Pays d'origine des investissements directs étrangers (Source: BNR, 2007)

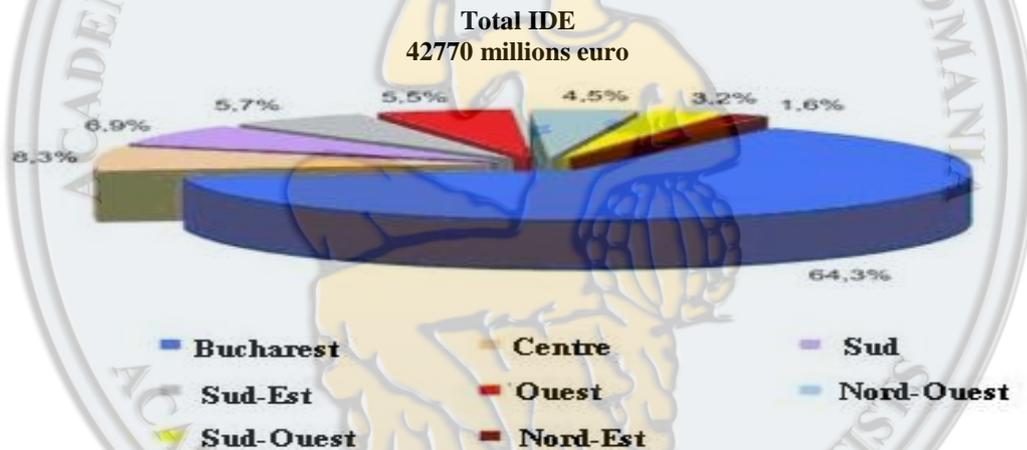


Fig. no. 6. L'investissement direct étranger a 31 décembre 2007 (Source: BNR, 2007).

3. Innovation en marketing

L'expérience internationale d'une entreprise et son efficacité sur les marchés internationaux dépendent dans une large mesure de la façon dont la stratégie choisie pour la pénétration économique des espaces du marché international. Aborder les aspects stratégiques et concurrentiels de marketing dans les entreprises roumaines devient de plus en plus une condition préalable à la réussite de l'entreprise sur le marché. [tab. no. 3 & fig. no. 5]. L'avantage concurrentiel stratégique (ACS), également appelée durable suppose que l'entreprise a la capacité de fournir à ses clients de la marché cible la valeur à long terme supérieure à l'offre de la concurrence [3].

Les entreprises qui ont pour but de créer et valoriser des avantages concurrentiels ont des caractéristiques distinctes.

Tableau no. 2 Sources de l'avantage concurrentiel stratégique (ACS) dans le domaine du marketing pour les entreprises roumaines (Source: V. Danciu, 2004)

1. Avantages de toute l'entreprise	
○ Economies d'échelle	○ Rendement passé
○ Flexibilité	○ Points forts de nature financière
○ Attitude compétitive	○ Propriété
○ Taille	○ Réputation
○ Vitesse de réponse	
2. Avantages fonctionnels et ministériels	
Marketing	Production
○ Client Base	○ Technologie
○ Nouveaux produits	○ Efficacité du processus de production
○ Prix	○ Economies d'échelle
○ Communication et promotion	○ Expérience
○ Distribution	○ La qualité des produits
○ Force de vente	○ Flexibilité
○ Service	
○ Réputation	
Recherche et développement	Ressources humaines
○ Technologie produit	○ Une bonne gestion, les relations de travail
○ Brevets	○ Flexibilité du travail



Figure no. 5: Sources de l'avantage concurrentiel stratégique (Source: Gilligan et Wilson cités en V. Danciu, 2004)

Des avantages de la planification stratégique

Une compagnie peut obtenir une position profitable si elle est capable de se créer au moins un avantage devant ses concurrents, appelé **avantage compétitif stratégique**. La stratégie de défense, quant à la position obtenue, devient effective et efficiente si l'entreprise peut maintenir ses avantages compétitifs à long terme, autrement dit si cet avantage compétitif a un caractère stratégique.

L'avantage compétitif stratégique (appelé aussi *soutenable*) suppose que l'organisation ait la capacité de fournir à ses clients sur les marchés cible de la valeur à long terme, valeur perçue comme supérieure à celle offerte par la concurrence. La valeur fournie aux clients sur le marché domestique et/ou internationale et perçue comme telle, est le corollaire des efforts de la firme, ayant la même signification que la prestation de la compagnie pour ses clients [3].

L'avantage compétitif peut être obtenu par des coûts réduits, par différenciation ou par des compétences acquises suite à l'accès sur de nouveaux marchés et aux nouveaux clients internes, des instruments compétitifs sur le marché international. A l'avenir, les relations des compagnies avec les clients seront modelées par une série d'orientations stratégiques visant [2]:

- la particularisation du produit en fonction des besoins individuels;
- une attention maximale pour offrir aux clients une satisfaction supérieure à travers la qualité, les services et la valeur, dans des conditions pécuniaires avantageuses;
- la réduction du temps de livraison du produit sur le marché, compte tenant aussi du phénomène de la volatilité croissante des préférences des clients;
- une loyauté accentuée des clients par la construction des relations honnêtes et transparentes en vue de leur fidélisation, de telle sorte que ceux-ci ressentent directement le plus de valeur;
- la coopération avec les groupes, les relations et les alliances des acheteurs.

Seulement quand les organisations auront placé sans équivoque le client au centre des préoccupations de leur culture, en assumant les risques d'assurer une existence fondée sur les valeurs de la qualité et du service du consommateur/client, on pourra créer le climat où le marketing stratégique puisse leur assurer des parts du succès de marché à long terme. Les options stratégiques générales, mais surtout celles du marketing, pour les marchés cible, peuvent avoir une contribution substantielle à la création et au maintien de l'avantage compétitif stratégique [3].

Le but de toute entreprise doit être l'acquis et le maintien permanents de la compétitivité internationale, non pas la survie, objectif qui peut être touché seulement par une innovation compétitive. Parmi les plus importants et les plus utilisés avantages compétitifs stratégiques on peut mentionner [5] :

- le produit le mieux réalisé sur le marché, ce qui se traduit par qualité, performance, attributs, design, style, caractère écologique et innovateur par rapport aux produits concurrents;
- des coûts moins chers par rapport aux concurrents, ce qui ne veut pas du tout dire des prix de commercialisation plus bas, ceux-ci pouvant être supérieurs aux prix des concurrents si cet avantage est combiné avec d'autres avantages compétitifs stratégiques (ex. qualité, image, marque);
- marque, image et réputation internationales, des solutions managerielles, technologiques, d'organisation et écologiques supérieures;
- promotion/publicité plus créatives;
- relations de distribution et de logistique meilleures;
- des avantages légaux donnés par des clauses, des droits d'auteur, de la position de distributeur unique ou la position protégée;
- meilleurs contacts et relations avec les fournisseurs, les intermédiaires, les clients, les milieux de communication et les autorités;
- des ressources humaines supérieures du point de vue qualitatif, créatif et numérique;
- attitude compétitive et déterminée de gagner;
- différenciation par rapport aux concurrents sur tous les éléments du mixe de marketing, particulièrement par la qualité, le coût, le rapport valeur/qualité.

Ces avantages compétitifs peuvent être inclus dans quatre catégories: avantages dans le domaine du management, avantages donnés par les ressources humaines, avantages comportementaux et d'attitude et avantages offerts par le mixe de marketing [5].

Pour se distancer des concurrents, les entreprises doivent disposer de toute une série de possibilités, de facilités et d'avantages qui, utilisés sur un marché déterminé, puissent gagner une autre part de certain marché externe/segment de marché nouveau, ou pour obtenir une position meilleure sur les marchés de la firme.

Les avantages compétitifs ne sont pas limités à un marché national, mais ils sont adéquats pour internationaliser les activités de la firme.

Après Prahalad et Hamel [1989, p.69] les stratégies de base de maintenir les avantages concurrentiels incluent la capacité des organisations à améliorer les normes de qualité et d'obtenir de nouveaux. La différenciation est confirmée par la chaîne de valeur de l'entreprise.

Conclusions

(1) La compétitivité, ses critères et la modalité de la mettre en œuvre dominent la vie économique internationale, et l'économie mondiale devient un immense champ de bataille où ne survivent que les vainqueurs. La notion de la compétitivité est sensiblement complexifiée dans la période contemporaine. Elle concerne d'abord les entreprises, et est associée à leurs performances et à leurs capacités de survie dans une économie concurrentielle. Avec le développement croissant de nouvelles formes de phénomènes économiques: globalisation, mondialisation et intégration régionale, est apparue une agrégation de mesure de la compétitivité. Elle est ensuite agrégée pour désigner la compétitivité d'un pays, qui est l'expression de son bien être: revenu par tête, capacité de création d'emploi et d'attraction et de localisation des IDE. Cette dernière est apparue, notamment à partir de la prise en compte de la dimension spatiale et territoriale. L'intégration régionale croissante des économies est le résultat d'une attractivité territoriale des investissements étrangers qui est à l'origine d'une amélioration de la compétitivité, vérifiant ainsi l'hypothèse: „**Etre compétitif, c'est s'ouvrir au monde**”.

(2) La compétitivité d'un pays est d'abord, une notion essentiellement dynamique née de l'interaction des facteurs internes d'une économie et sensible aux changements structurels. L'approfondissement du processus d'intégration économique de la Roumanie sur le marché unique européenne est d'abord contraint par une amélioration continue de la compétitivité globale de ses partenaires, et que la compétitivité est un facteur d'attraction et de localisation des IDE dans l'économie de la Roumanie. Ces derniers sont considérés comme un canal de diffusion de la technologie, du savoir faire et des innovations incorporées dans les machines importées, et présentent l'avantage d'un aspect accélérateur des échanges commerciaux.

(3) L'impératif d'assurer des avantages compétitifs grâce à des alliances stratégiques et des réseaux internationaux a créé des nouvelles exigences en matière de marketing stratégique, ce qui conduit à une nouvelle vision stratégique de l'entreprise. La concentration a été transférée à la gestion stratégique de partenariats internationaux concurrentiels, compte tenu d'une meilleure position que dans les entreprises de la chaîne de valeur afin de permettre à l'entreprise de fournir plus de valeur à ses clients.

(4) La leçon qu'on peut tirer de ces constatations sur la compétitivité globale est la suivante: l'avantage compétitif doit être renouvelé constamment pour qu'il soit maintenu, et ceci par le renforcement du processus d'innovation d'entreprise qui crée sans cesse de nouvelles sources de spécialisation et de nouvelles compétences. En effet, les entreprises et les nations les plus dynamiques qui engendrent ou attirent des nouvelles sources d'avantage compétitif peuvent remettre en cause tous les avantages acquis antérieurement par les anciens pays industrialisés.

Abréviations

PIB – produit intérieur brut

BNR – Banque Nationale de Roumanie

REFERENCES

- [1] Allaire Y., Fârșirotu M., *Management strategic – strategiile succesului în afaceri*, Ed. Economică, București, 1988, pp. 245-248.
- [2] Bradley Frank, *International Marketing Strategy*, Ed. Prentice Hall, Inc (UK), London, 1995.
- [3] Constantinescu L. M., *Surse ale performanțelor pe termen lung pentru firmele românești, Proceedings of the 31st Annual Congress of the American Roumanian Academy of Arts and Science, "Pro-active partnership in creativity for the next generation"*, University Transilvania of Brașov, Ed. Presses Internationales Polytechnique, 2007, Brașov, pp. 278-282.
- [4] Constantinescu L. M., *Noua calitate – "Calitate Totală 2000" – Proiect de implementare a calității totale în producerea și comercializarea aparatelor frigorifice românești*, Ed. Valahia University Press, Târgoviște, 2007. pp.130-135.
- [5] Danciu V., *Marketing strategic competitiv – o abordare internațională*, Ed. Economică, București, 2004.
- [6] Hamel G., Prahalad C. K., *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, 1989, pp. 79-91.
- [7] Neffati M., Constantinescu L. M., Chebira B., «Analyse comparative de la compétitivité dans la zone Euro-Méditerranéenne», dans la revue *Les Annales de l'Université Valahia*, Section Sciences économiques, No. 26, pp.146-169, Maison d'édition Bibliotheca, Târgoviște, 2009.
- [8] Niculescu M., Lavallette G., *Strategii de creștere*, Ed. Economică, București, 1999.
- [9] www.bnr.ro.