

Capitolul 1.

GLOBALIZAREA ȘI IMPLICAȚIILE ACESTUI FENOMEN ASUPRA RELAȚIILOR INTERNAȚIONALE

1.1. Teme de discuție:

1. Este un beneficiu faptul că din ce în ce mai mult națiunile au devenit dependente unele de altele?
2. Considerați că marketingul internațional contribuie la menținerea unui climat mondial de pace? Argumentați.
3. Care sunt beneficiile activării oricărei companii pe o piață străină, în comparație cu o abordare strictă domestică?

1.2. Studiu de caz: Nestle SA, structura organizatorică a unei companii globale.

În 1866, Charles și George Page, niște frați americani¹, au fondat o companie în Cham, Elveția, pentru a produce lapte condensat urmând a-l exporta în întreaga Europă. Cei doi frați

¹ Burrus-Barbey, K. – “*Leadership and global management at Nestle*”, Strategic Direction, Feb, 2001.

au ales numele de Anglo-Swiss Condensed Milk Company pentru a-i oferi companiei o imagine internațională, precum și a o ajuta să se promoveze pe piața britanică. În 1867, Henry Nestle a fondat Ste Henry Nestle în Vevey, Elveția, pentru a produce mâncare de copii mici din lapte, cereale și carbohidrați. Doctorii din întreaga Europă au început să recomande acest produs pentru copii slab nutriți. Compania Anglo-Saxonă a introdus propriul produs similar în anii 1870, iar Nestle a răspuns prin vânzarea propriului lapte condensat. În 1905 cele două firme au fuzionat, noua companie Nestle crescând rapid prin deschiderea de fabrici de producție a laptelui și a produselor de copii mici în Australia (1910), America de Sud (1921), Africa (1927) și Asia (1932). În 1929, Nestle a fuzionat cu o mare companie elvețiană de producție de ciocolată, Peter-Cailler-Kohler, care deținea la rândul său o serie de afaceri pe plan internațional. În 1937, laboratoarele de cercetare Nestle au inventat procesul „Nescafé” de fabricare a cafelei instant de calitate premium. Nescafé a fost lansată în Elveția și SUA în 1938-1939. După Cel De-al Doilea Război Mondial, Nestle a fuzionat cu Maggi, un mare fabricant de diferite produse alimentare și supe instant. Achizițiile au continuat de-a lungul anilor 60 și 70, incluzând Crosse & Blackwell (1960), o companie britanică de tradiție din domeniul alimentar; Locatelli (1961), un producător italian de brânzeturi, etc. Până în 1982, Nestle era a 25 companie internațională din afara SUA, cu operațiuni în 75 de țări, 282 de fabrici în 56 de state și circa 140.000 de angajați din care doar 3% erau elvețieni. Nestle concura într-o gamă largă de

categorii de produse, cum ar fi: băuturi instant, produse din lapte, produse culinare, înghețată, produse de copii mici și dietetice, ciocolată și dulciuri, produse refrigerate, farmaceutice, cosmetice etc.

În 1985, fiecare din cele 75 de filiale erau conduse de către un manager de țară care avea o responsabilitate totală în ceea ce privește profitul și pierderile ca și managementul tuturor funcțiilor de marketing, producție, financiară și administrativă. Cei mai mulți dintre managerii de țară erau cetățeni locali care au promovat din cadrul structurilor de marketing.

În cadrul Nestle erau evidente în 1983 două tipuri de filiale. În țările mai mici, managerul de țară avea ca subordonați un manager de producție, un manager financiar ca și unul de marketing. Managerul de marketing supraveghea la rândul său o forță unică de vânzare a tuturor produselor Nestle, un număr de manageri de produs ca și un personal redus de marketing.

Pe piețele de dimensiuni mari, managerul de țară supraveghea de regulă un număr de manageri de linii de produs, fiecare fiind responsabil pentru marketingul și vânzările unei anumite linii de produse. Managerii locali de produs erau un element cheie în structura organizațională de marketing a Nestle. Ei aveau responsabilități pentru stabilirea obiectivelor de marketing, a poziționării produselor ca și a programelor de marketing ale produselor pentru care erau responsabili. În același timp, managerii de țară erau în mod particular implicați în procesul decizional din sfera publicității.

Cele 75 de filiale naționale a companiei raportau către una din cele 5 structuri regionale, fiecare condusă de un manager

regional: zona 1 (Europa continentală), zona 2 (Asia, Australia și Noua Zeelandă), zona 3 (America Latină), zona 4 (SUA, Canada, Mare Britanie și Irlanda), zona 5 (Africa și Orientul Mijlociu). Rolul managerilor regionali era acela de a supraveghea mai îndeaproape managerii de țară „în numele acționarilor”. Acești manageri regionali nu formulau strategii regionale, ei lucrând cu fiecare manager de filială națională pentru a stabili ținte financiare și strategii locale dar nu formulau aceste obiective pe produs.

La nivel central, existau anumite funcții îndeplinite de către companie pentru toate filialele. Divizia de marketing, înființată în 1961, și inițial cu atribuții extrem de mari, a fost descentralizată pe măsură ce s-a optat pentru organizarea pe produs și pe regiune. Începând din 1983, descentralizarea a devenit și mai pronunțată prin alăturarea serviciilor de marketing pe fiecare produs.

Divizia de finanțe asigura controlul financiar al diferitelor filiale, dispunând de un sistem bine pus la punct de monitorizare al evoluției indicatorilor financiari la nivel de țară.

Divizia tehnică avea atribuții în domeniul calității, asigurând la nivelul tuturor activităților companiei standardele de calitate promovate la nivel global. Departamentul de Cercetare și Dezvoltare din cadrul Diviziei tehnice opera un număr de 17 companii separate localizate în diferite regiuni ale globului. De exemplu, o astfel de companie a fost înființată în Peru pentru a desfășura activități de cercetare în domeniul produselor culinare, de lapte și produse instant, având ca beneficiari îndeosebi filialele din America Latină.

Dintre toate aceste funcții ale companiei la nivel global, marketingul era cel mai descentralizat.

Întrebări:

1. Care considerați că sunt avantajele organizării pe țară (geografice)?

2. Care considerați că sunt avantajele organizării pe produs?

3. Argumentați afirmația conform căreia companiile elvețiene sunt „sortite prin naștere să fie globale”.

4. Care sunt dezavantajele pentru o companie diversificată (prezentă, ca și Nestle, în sectoare atât de diversificate precum producția de dulciuri și cea medicamente)? Care sunt avantajele?

5. De ce considerați că marketingul este funcția cea mai descentralizată?

1.3. Teste - grilă:

1. Care dintre următoarele elemente nu reprezintă unul dintre efectele activării unei companii pe plan internațional pentru companie: a) se bucură de o anumită stabilitate, deoarece nu mai depind de o singură piață; b) costurile sunt destul de ridicate, iar profiturile tind să scadă odată cu internaționalizării activităților companiei; c) pot să învețe de la

competitorii lor de pe toate piețele pe care activează;
d) beneficiază de personal talentat de pe piețele externe.

2. Care dintre următoarele afirmații reprezintă definiția marketingului internațional? a) marketingul internațional reprezintă procesul prin care se stabilesc oportunitățile și se identifică resursele pentru valorificarea acestora, se determină obiectivele de marketing și se dezvoltă planuri de implementare a strategiei de marketing; b) marketingul internațional reprezintă procesul de planificare și conducere a tranzacțiilor dincolo de barierele naționale pentru a crea schimburi care să satisfacă obiectivele unor persoane sau organizații;

c) marketingul internațional reprezintă mijloacele moderne prin care se urmărește sensibilizarea companiilor și a publicului larg cu privire la procesul de degradare a mediului ambiant; d) marketingul internațional reprezintă atragerea, perfecționarea și menținerea angajaților în funcții care să asigure utilizarea maximă și eficientă a capacității lor de muncă și totodată un sistem de motivații care să permită satisfacerea atât a necesităților materiale, cât și a aspirațiilor de ordin profesional ale personalului firmei.

3. Care dintre următoarele afirmații reprezintă definiția globalizării? a) o grupare integraționistă, bazată pe liber schimb; b) un proces care implică o transformare în organizarea spațială a relațiilor și tranzacțiilor sociale – atât în termeni de mărime, calitate, frecvență și impact – generând

fluxuri și rețele transcontinentale și interregionale de activitate, interacțiune și exercitare a puterii; c) realizarea unor înțelegeri între competitori care activează pe mai multe piețe; d) ansamblu de procese prin care diferite state constituie un grup sau un bloc comercial.

4. Dintre elementele definitorii ale globalizării **nu** face parte: a) infrastructura; b) instituțiile; c) sistemele de exercitare a puterii; d) acțiunea la distanță.

5. Infrastructura, ca element al globalizării, se referă la: a) acele sisteme care facilitează relațiile și fluxurile globale; b) o inițiativă inter-statală, de o cuprindere deosebită, ce încearcă să reglementeze și să controleze relațiile internaționale; c) faptul că apar noi entități, iar dimensiunea militară nu mai reprezintă esența puterii la nivel internațional; d) nici un răspuns corect.

6. Care dintre următoarele afirmații **nu** face parte din cadrul infrastructurii fizice, ca element al globalizării? a) transporturi; b) utilizarea limbii engleze drept formă de comunicare pe plan internațional; c) internetul; d) sistemele de clearing din sistemul bancar.

7. Ce tip de manageri se concentrează pe piețe de produs clar delimitate, care sunt definite ca beneficii specifice oferite unui grup de consumatori prin utilizarea unei anumite tehnologii în cadrul unei regiuni geografice și culturale

omogene? a) cu o perspectivă etnocentrică; b) cu o perspectivă policentrică; c) cu o perspectivă regională; d) cu o perspectivă geocentrică.

8. Ce tip de manageri se află în permanență în căutarea de oportunități pentru coordonarea aprovizionării, producției și marketingului pe piața globală de produs, indiferent de granițele naționale? a) cu o perspectivă etnocentrică; b) cu o perspectivă policentrică; c) cu o perspectivă regională; d) cu o perspectivă geocentrică.

9. Adepții cărui curent al globalizării cred într-o lume perfect integrată, cu o civilizație omogenă, cu modele de consum similare pe tot Globul, în care vechile forme de guvernare (ce aparțineau fiecărui stat în parte) vor lăsa loc unor organisme cu vocație globală? a) scepticii; b) hiperglobaliștii; c) transformaționaliștii; d) nici un răspuns corect.

10. Adepții cărui curent al globalizării afirmă că diferențele sociale, culturale, religioase sau etnice nu mai sunt inter-naționale (vechea distincție Nord-Sud, respectiv state dezvoltate – state în curs de dezvoltare sau subdezvoltate) ci se găsesc în fiecare mare oraș din lume? a) scepticii; b) hiperglobaliștii; c) transformaționaliștii; d) nici un răspuns corect.