

Georgiana SURDU

Managementul afacerilor internaționale – strategii
de internaționalizare

Georgiana SURDU

**MANAGEMENTUL AFACERILOR
INTERNAȚIONALE – STRATEGII
DE INTERNAȚIONALIZARE**



Copyright © 2013, **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
SURDU, GEORGIANA

**Managementul afacerilor internaționale:
strategii de internaționalizare / Georgiana Surdu. -**
București: Pro Universitaria, 2013

Bibliogr.

ISBN 978-606-647-862-5

65.12.4:339.9(075.8)

INTRODUCERE

În ultimele decenii, mediul de afaceri internațional a suferit modificări dramatice. Trăim într-o lume cu piețe tot mai interconectate, în care tot mai multe firme se implică în procesul de internaționalizare, pentru unele reprezentând o modalitate de creștere, pe când pentru altele o metodă de prelungire a ciclului de viață.

Inovațiile tehnologice, liberalizarea comerțului internațional și intensificarea concurenței sunt factori care facilitează și conduc activitățile economice la nivel mondial. Cu toate acestea, nu reprezintă motive suficiente pentru a explica rațiunile care stau la baza deciziei firmelor de a-și extinde operațiunile în străinătate. Mediul de afaceri internațional este caracterizat de incertitudine și complexitate, firmele trebuie să recunoască imediat modificările critice și să le răspundă rapid pentru a supraviețui în industria în care activează.

Este general acceptat că motivul primordial pe care se bazează decizia întreprinderilor din economia capitalistă este maximizarea profitului. Companiile nu se mai afla în competiție doar cu rivalii din țările de origine dar, de asemenea, și cu competitorii internaționali, adesea foarte puternici prin notorietatea brandului.

Fiecare decizie strategică a firmelor, inclusiv extinderea activităților lor de peste graniță, are ca principal scop maximizarea sau menținerea profiturilor. Pornind de la acest adevăr a fost publicată o paletă variată de studii menite să explice motivațiile și stadiile procesului de internaționalizare.

În lucrarea de față am explorat cele mai relevante teorii în legătură cu procesul de internaționalizare, pe de o parte cele clasice (Vernon (1960), Cyert și March (1963), Johanson și Vahle (1977), Dunning (1980) etc.), dar și o serie de cercetări actuale prin care mi-am dorit să evidențiez noi puncte de vedere în legătură cu acest subiect, care să țină cont de noile realități și paradigme economice și

sociale (Knight și Cavusgil (1996), Oviatt și McDougall (2005), Prasad (2006), Forsgren și Hagström (2007) etc.).

Este evident că procesele de globalizare și internaționalizare au schimbat nu doar realitatea economică și politica la nivel mondial, dar au redefinit și relațiile socio-umane. Este dificil de stabilit cine pe cine influențează, cultura națională pe cea organizațională sau poate invers.

În mod evident, dovezi istorice sugerează că globalizarea și internaționalizarea afectează în mod substanțial peisajul economic, social și politic mondial. Societățile multinaționale au devenit adevărați poli ai puterii mondiale, precum și declanșatori ai unor situații economice nefavorabile fără precedent. În acest nou context este oportun să revizuiem gândirea tradițională a relației dintre guvernele statelor naționale și companii.

Existența acestor corporații mari, cu putere de monopol la nivel internațional are, fără îndoială, un efect asupra redistribuirii puterii la nivel global. Guvernele naționale sunt în concurență unele cu altele, prin oferirea de stimulente, cum ar fi: subvențiile, repatrierea nelimitată a profiturilor sau un climat fiscal favorabil, pentru a atrage investiții străine directe (ISD), deoarece speră să utilizeze operațiunile societăților multinaționale ca motor de promovare a creșterii lor economice.

Mai mult decât atât, companiile multinaționale își aduc contribuția la intrările de capital, la exporturi, la îmbunătățirea balanței de plăți, transfera competențe manageriale și capacități tehnologice pentru producătorii locali, ajută la crearea de locuri de muncă.

Dincolo de rolurile pozitive ale multinaționalelor, fluxul de investiții străine directe determina, de asemenea, costuri pentru țările gazdă. Problemele legate de lipsa de angajament, dezvoltarea inegală, dependență, degradarea mediului și prețurile de transfer, reprezintă probleme majore pentru țările gazdă.

În trecut, firmele abordau piețele internaționale nediferențiat, considerând că o strategie globală și exprimarea dorinței de extindere reprezintă condiții suficiente pentru a înregistra succes pe o piață străină.

Odată cu schimbarea logicii dominante la nivel mondial (pe fondul trecerii la o lume multipolară și redesenării hărții politice și economice la nivel mondial), precum și pe fondul creșterii competitivității între firme, acestea s-au văzut obligate să-și dezvolte avantaje competitive și să adopte strategii de internaționalizare conforme cu obiectivele strategice.

Pentru a-și spori flexibilitatea în relația cu mediul intern, dar mai ales cu cel extern și din dorința de a ține pasul cu inovarea, corporațiile lumii au adoptat o serie de schimbări la nivelul structurilor organizatorice. Aceste schimbări survin pe fondul unor abordări noi în teoria managementului. În organizația viitorului, resursele esențiale nu mai sunt nici tehnologiile ca atare și nici factorul uman, ele se raportează la competente, active intangibile, cunoaștere tacită sau explicită, capital intelectual etc.

În lucrare am analizat mai multe dimensiuni ale acestor schimbări: am stabilit corelații între schimbările de arhitectura organizațională și procesul de internaționalizare pe baza teoriilor consacrate și dovezilor empirice ale unor cunoscuți cercetători, am prezentat cele mai semnificative transformări apărute la nivelul gândirii manageriale în ultimele decenii și am plasat cultura organizațională ca reprezentând un vector important al acestor schimbări.

Prin această lucrare mi-am propus să testez o serie de ipoteze interesante, atât pentru contribuția lor teoretică, cât și pentru aplicabilitatea lor la nivelul mediului de afaceri românesc. Am realizat o cercetare asupra mediului de afaceri din România în contextul internaționalizării afacerilor, subiect puțin explorat atât de către cercetătorii din mediul academic, cât și de către specialiștii din instituțiile statului.

Totodată, prin această cercetare am urmărit să realizez un profil al unei culturi organizaționale adaptate la climatul economic și la mediul cultural românesc precum și alte aspecte legate de factorii externi care acționează asupra acestor companii, îndeosebi: legislația, infrastructura, mediul economic, climatul social etc.

Rezultatele acestei cercetări au arătat ca firmele mari sau mijlocii din Romania vor trebui să identifice și să gestioneze proactiv provocările sistemice, dar și pe cele specifice lor, survenite în procesul de extindere pe piețele internaționale. Gândirea managerială trebuie să-și îndrepte atenția spre teoriile comportamentale care le pot oferi noi unghiuri de abordare a internaționalizării și dobândirea de avantaje competitive.

Întreaga lucrare își dorește să reprezinte o incursiune, metodic realizată, într-o tematică interesantă și de mare actualitate, puțin explorată în România, însă temeinic cercetată de-a lungul deceniilor în Statele Unite ale Americii sau în statele dezvoltate ale Uniunii Europene.

CAPITOLUL I

NOILE PARADIGME ALE MEDIULUI GLOBAL DE AFACERI

1.1 Fenomenul globalizării

În ultimele trei decenii în economia mondială asistăm la o schimbare de fond la nivelul logicii dominante. Globalizarea ca paradigmă generează o serie de efecte a căror gestionare necesită ivirea unor pseudo paradigme. Una dintre aceste pseudo paradigme este trecerea de la o lume în care economiile naționale au fost relativ autonome, izolate între ele prin bariere în calea comerțului transfrontalier și a investițiilor (cum ar fi distanțele geografice, fuzurile orare, limba în care se derulează negocierile, precum și diferențele între state în ce privește cadrul legal și instituțional), către o lume în care barierele în calea comerțului transfrontalier și a investițiilor sunt înlăturate sau se află în declin, distanțele percepute (fizice sau economice) se reduc datorită progreselor înregistrate în domeniul logisticii și al tehnologiei informațiilor și telecomunicațiilor. Cultura materială începe să arate similar pe mapamond iar economiile naționale devin tot mai interdependente constituind o structură de tip rețea operațională la nivelul sistemului economic global, care devine unul tot mai integrat.

Procesul care circumstanțiază fenomenele menționate anterior poartă denumirea de globalizare.

În accepțiunea economistului american Alan Greenspan globalizarea reprezintă “*adâncirea specializării și extinderea diviziunii muncii dincolo de granițele naționale*¹”. Același autor avertizează că globalizarea este un proces reversibil, în sensul că

¹ Alan Greenspan, ‘*Era turbulentelor. Aventuri într-o lume nouă*’, Editura Publica, Bucuresti (2008)

majoritatea barierele în calea schimburilor economice și comerciale care au parcurs un proces de atenuare sau chiar de eliminare după cel de-al Doilea Război Mondial, pot fi instituite din nou, nu fără a produce grave dereglementări la nivelul piețelor internaționale. Avem evidențe incontestabile cu privire la justetea acestei temeri oferite de ultimii ani în care, pe fondul crizei economice și financiare internaționale, tentațiile pro protecționiste au reapărut, iar semnele stopării procesului de liberalizare economică sunt tot mai clare.

Potrivit profesorului australian Malcolm Waters, *“globalizarea este un proces în care constrângerile geografice practicate pe relațiile socio-culturale dispar, iar oamenii devin tot mai conștienți de eliminarea acestor constrângeri”*. Dintr-un alt unghi de abordare *“globalizarea este procesul de creștere a compresiei temporale și speciale, prin care oameni din lume, mai mult sau mai puțin conștient fuzionează cu comunitatea mondială”*².

Folosind cuvintele profesorului american Charles Hill putem considera că *“în economia globală contemporană, interdependentă, un american ar putea conduce o mașină proiectată în Germania, care a fost asamblată în Mexic de către Ford, cu componente realizate în Statele Unite și Japonia, care au fost fabricate din oțel coreean și cauciuc din Malaezia. El poate și-a făcut plinul cu combustibil de la o stație de benzină BP, deținută de o companie multinațională britanică. Benzina ar fi putut fi obținută din petrol extras din largul coastelor Africii de către o companie petrolieră franceză și transportat în SUA într-o navă deținută de o companie de transport grecească.”*³

Aceasta este lumea în care trăim. Este o lume în care volumul bunurilor, serviciilor și investițiilor transfrontaliere, a crescut simțitor în ultimele trei decenii. Este o lume în care se efectuează tranzacții valutare de peste 4000 miliarde dolari în fiecare zi, unde se vând

²Ahmadie H., *Globalization, Ethnic Identity*. Nat. Stud. Q. 3(11):15-16, 2000

³ Charles Hill, *International Business- Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill Publishing House, 2010

transfrontalier mărfuri în valoare de peste 15.000 miliarde de dolari și servicii în valoare de 3700 miliarde de dolari.⁴

Aceasta este o lume în care la reuniunile instituțiilor internaționale, simboluri instituționale ale globalizării, cum ar fi Organizația Mondială a Comerțului (OMC), Fondul Monetar Internațional (FMI), Banca Mondială, Grupul celor 8 (G8), Grupul celor 20 (G20), Grupul economiilor emergente, care este cunoscut sub acronimul de BRICS⁵, s-au solicitat în mod repetat pași concreți în ajungerea la o relaxare a barierelor care mai persistă în calea fluxurilor de mărfuri sau a celor financiare derulate transfrontalier.

Afacerile din prezent, și mai ales cele din viitor, vor aparține unei lumi în care rolul statelor-națiune se va redefini, iar simbolurile culturii materiale vor deveni din ce în ce mai populare la nivel mondial, acestea fiind consacrate sub nume cum ar fi: Pepsi, McDonalds, Sony, Nokia, Apple, MTV, Disney, etc.

Pentru că în prezent specialiștii apreciază că tranzităm de la o relaționare tradițională de tip 1.0 la una de tip 2.0 (dacă asumăm logica informatică), în care mix-ul dintre actorii statali și cei nestatali se recompune permanent, nu putem să nu luăm în considerare rolul societății civile și să nu observăm că sunt militante tot mai numeroase grupuri care protestează organizat anti-globalizare, considerând că acest proces și mai ales instituțiile considerate simboluri ale sale, este vinovat de toate "relele umanității" de la șomaj și boli grave la instabilitate politică și poluare etc.

Peisajul geopolitic, dar mai ales cel geoeconomic actual, este unul în care o criză financiară, declanșată inițial în Statele Unite ale Americii la începutul anului 2008, a devenit rapid și năprasnic una economică globală care a produs schimbări notabile în ce privește scala avuției națiunilor, harta corporațiilor lumii, precum și viziunea asupra interdependenței economico-financiare. Orice analist al

⁴ Charles Hill, op.cit

⁵ Acest așa-zis grup este format din Brazilia, Rusia, India, China și Republica Sud-Africană;