



UNIVERSITATEA ȘTEFAN CEL MARE DIN SUCEAVA
Facultatea de Științe Economice și Administrație Publică

Str. Universității nr.13, 720 229, Suceava

Tel: Decanat – 0230 52 02 63, Secretariat: 0230 216 147 / 309, 315

Cont IBAN: RO40TREZ59120F330500XXXX

Cod fiscal: 4244423

Forma de învățământ: *ID*

Program de studiu : *Contabilitate și informatică de gestiune*
Anul II , sem II

MANAGEMENTUL AFACERILOR

Curs pentru învățământ la distanță

Conf. univ. dr. Rozalia KICSI

2021

CUPRINS

CAPITOLUL 1. GLOBALIZAREA ȘI IMPACTUL EI ASUPRA MEDIULUI DE AFACERI	4
CAZ INTRODUCATIV	4
1.1. Esența și formele globalizării	5
1.2. Patternuri și tendințe în mediul global al afacerilor internaționale	11
CAPITOLUL 2. FIRMA ÎN MEDIUL COMPETITIV	30
2.1. Organizația de afaceri: competențe și activități	30
2.2. Analiza mediului competitiv	40
2.2.1. <i>Către un nou status al normalității în mediul de afaceri actual</i>	40
2.2.2. <i>Natura mediului de afaceri</i>	42
2.2.3. <i>Redefinirea corporației în contextul mediului de afaceri actual: viziunea lui Alvin Toffler</i>	59
2.3. Lanțul valoric și avantajul competitiv	61
2.4. Întreprinderea extinsă-consecință a globalizării și extinderii lanțului valoric ..	70
2.4.1. <i>Ce este modelul întreprinderii extinse?</i>	71
2.4.2. <i>Întreprinderea nucleu și periferia</i>	73
CAPITOLUL 3. FORME DE ORGANIZARE A AFACERILOR.....	80
3.1. Afacerile mari	80
3.1.1. <i>Introducere</i>	80
3.1.2. <i>Conceptualizare și problematizare</i>	80
3.1.3. <i>Afacerile mari și prima Revoluție Industrială</i>	82
3.1.4. <i>Afacerile mari și declanșarea celei de-a doua Revoluții Industriale (1880-1914)</i>	84
3.1.5. <i>Maturizarea afacerilor mari (1914-1960)</i>	88
3.1.6. <i>Noile provocări (1960-1990)</i>	92
3.1.7. <i>Afacerile mari în societatea post-industrială</i>	95
3.1.8. <i>Avantaje derivate din dimensiunea organizațiilor de afaceri</i>	97
3.2. Afacerile de familie	108
3.2.1. <i>Afacerile de familie din perspectivă istorică</i>	108
3.2.2. <i>Delimitări conceptuale privind afacerile de familie</i>	115
3.2.3. <i>Sistemele clasice ale firmelor de familie</i>	116

CAPITOLUL 4. INTERNAȚIONALIZAREA AFACERILOR.....	120
Caz introductiv.....	120
4.1. Introducere.....	122
4.2. Internaționalizarea afacerilor prin export și import.....	125
4.2.1. <i>Introducere</i>	125
4.2.2. <i>Exportul direct</i>	129
4.2.3. <i>Exportul indirect</i>	143
4.3. Internaționalizarea afacerilor prin forme non-participative	158
4.3.1. <i>Licențierea</i>	158
4.3.2. <i>Franchising-ul</i>	162
4.3.3. <i>Alte modalități contractuale de internaționalizare</i>	169
4.4. Internaționalizarea afacerilor prin metode participative	170
4.4.1. <i>Joint ventures (JV)</i>	170
4.4.2. <i>Cooperarea inter-firme. Alianțele strategice</i>	175
4.4.3. <i>Investițiile străine directe</i>	180

CAPITOLUL 1. GLOBALIZAREA ȘI IMPACTUL EI ASUPRA MEDIULUI DE AFACERI

CAZ INTRODUCȚIV GLOBALIZAREA PRODUCȚIEI LA BOEING¹

Executivilor de la Boeing Corporation, cel mai mare exportator american, le place să afirme că pentru construcția unor mari avioane comerciale cu reacție cum ar fi 747 sau 787 este necesară asamblarea a peste un milion de piese/componente. Acum patruzeci și cinci de ani, când primele modele ale avioanelor 737 și 747 "rula" pe liniile de producție din Seattle, furnizorii străini asigurau, în medie, doar 5% din aceste componente. Boeing era o companie integrată pe verticală și fabrica multe dintre componentele majore care intrau în avioane. Cele mai mari piese produse de furnizorii externi au fost motoarele cu reacție, caz în care doi dintre cei trei furnizori erau companii americane. Singurul producător străin de motoare a fost compania britanică Rolls Royce.

Pe măsură ce ne apropiem de epoca modernă, lucrurile arată foarte diferit. În cazul ultimului său avioane, super eficientul 787 Dreamliner, 50 de furnizori externi răspândiți în întreaga lume ajung să cumuleze 65% din valoarea aeronavei. Compania italiană Alenia Aeronautica face fuzelajul central și stabilizatorul orizontal. Kawasaki din Japonia fabrică parte din fuzelajul din față și din marginea fixă a aripilor. Compania franceză Messier-Dowty produce echipamentul de aterizare al aeronavei. Firma germană Diehl Luftfahrt Elektronik livrează sistemul de iluminat al cabinei principale. Compania suedeză Saab Aerostructures fabrică ușile de acces. Compania japoneză Jamco fabrică o parte din toalete, interioare pentru punțile de zbor și bucătării. Mitsubishi Heavy Industries din Japonia produce aripile. KAA din Coreea face vârfurile aripilor. Și așa mai departe.

De ce această schimbare? Unul dintre motive este faptul că 80% din clienții companiei Boeing sunt companii aeriene străine și, pentru a vinde în acele țări, adeseori este util a oferi afaceri acelor națiuni. Tendința a început în 1974 când Mitsubishi din Japonia a primit contracte pentru a produce clapete interioare pentru aripa 747. Japonezii au răspuns prin plasarea unor comenzi mari pentru avioane Boeing. Un al doilea raționament a fost dispersarea producției de componente către acei furnizori care sunt cei mai buni din lume în activitatea lor specifică. De-a lungul anilor, de exemplu, Mitsubishi a dobândit o expertiză considerabilă în fabricarea aripilor, deci a fost logic pentru Boeing să transfere către Mitsubishi fabricarea aripilor pentru 787. În mod similar, 787 este primul avion comercial făcut aproape în întregime din fibră de carbon, așa că Boeing a "exploatat" industria Toray din Japonia, un expert de talie mondială în compuși rezistenți, dar ușori, din fibră de carbon, pentru a furniza materiale pentru fuselaj. Un al treilea motiv pentru outsourcing-ul extins la construcția 787 a fost faptul că Boeing a vrut să se debaraseze de unele dintre riscurile și costurile asociate dezvoltării unor facilități de

¹ Charles W. L. Hill; G. Tomas M. Hult. (2016). *Global Business Today*. 9th edition. McGraw-Hill Education

producție pentru 787. Prin externalizare, a transferat furnizorilor unele dintre aceste riscuri și costuri, care au trebuit să realizeze investiții majore în capacitatea de a produce pentru 787.

Deci ce a păstrat Boeing pentru sine? Proiectarea, marketingul și vânzările, precum și asamblarea finală la fabrica Everett (nordul orașului Seattle), adică toate activitățile în care Boeing este cea mai bună din lume. Dintre componentele majore, Boeing a făcut numai coada fină și aripa de la corp (care atașează aripile la fuselajul avionului). Toate celelalte au fost externalizate.

Pe măsură ce 787 s-a dezvoltat în anii 2000, a devenit totuși evident că Boeing a împins paradigma de externalizare prea departe. Coordonarea unui sistem de producție dispersat la nivel global s-a dovedit a fi foarte provocatoare. Componentele au ajuns târziu, unele părți nu s-au "îmbinat" conform viziunii proiectanților Boeing și mai mulți furnizori s-au confruntat cu probleme de inginerie care au încetinit întregul proces de producție. În consecință, data livrării primului avion a fost amânată mai mult de patru ani și Boeing a trebuit să plătească penalități de milioane de dolari pentru livrările cu întârziere. Problemele întâmpinate de unul dintre furnizori, Aircraft Vought din Carolina de Nord, au fost atât de severe încât, în cele din urmă, Boeing a acceptat să achiziționeze compania și să-și aducă producția în proprietate. Vought era în coproprietatea companiei Alenia din Italia și făcea părți din fuzelajul principal.

Acum există semne că Boeing își regândește o parte din politica globală de outsourcing. Pentru următorul său jet, o versiune nouă a deja popularului 777, 777X, care va utiliza aceeași tehnologie cu fibră de carbon ca 787, Boeing va aduce producția aripilor înapoi "în casă". Mitsubishi și Kawasaki din Japonia produc o mare parte din structura aripilor pentru 787 și pentru versiunea originală a 777. Cu toate acestea, recent companiile aeriene japoneze au plasat comenzi mari la Airbus, rupând tradiționala lor loialitate față de Boeing. Aceasta pare să fi dat companiei Boeing o deschidere pentru a aduce producția aripilor înapoi. Executivii Boeing au remarcat, de asemenea, că Boeing a pierdut o mare parte din expertiza sa în producția aripilor pe parcursul ultimilor 20 de ani din cauza externalizării și aducerea înapoi în cadrul companiei a producției noilor aripi din fibră de carbon ar putea să-i permită lui Boeing redobândirea acestor abilități de bază importante pentru consolidarea poziției competitive a companiei.

1.1. Esența și formele globalizării

În ultimele decenii s-au produs schimbări fundamentale în economia mondială. Ne-am îndepărtat de o lume în care economiile naționale erau entități relativ autoconservate, izolate una de cealaltă prin bariere în calea comerțului și a investițiilor transfrontaliere; prin distanțe, fusuri orare și limbă; prin diferențe naționale în reglementările guvernamentale, cultura și sistemele de afaceri. Ne îndreptăm spre o lume în care barierele asupra comerțului transfrontalier și investițiilor sunt în scădere; distanța percepută se micșorează datorită progreselor înregistrate în tehnologia transportului și telecomunicațiilor; cultura materială începe să arate similar în întreaga lume; iar economiile naționale se integrează într-un sistem economic global integrat, tot mai

interdependent. Procesul prin care se produce această transformare este denumit în general "globalizare".

În general, globalizarea are acum impact aproape asupra a tot ceea ce facem. Spre exemplu, un american obișnuit ar putea pleca la serviciu într-o mașină proiectată în Germania și asamblată în Mexic de compania Ford din componente fabricate în Statele Unite și Japonia, care au fost produse din oțel coreean și cauciuc malaysian. Poate a alimentat mașina cu combustibil la o stație de benzină Shell deținută de o companie multinațională britanico-olandeză. Benzina ar fi putut fi produsă din petrol pompat dintr-un puț de pe coasta Africii de o companie petrolieră franceză care a transportat-o în Statele Unite într-o navă aparținând unei companii maritime grecești. În timp ce merge la muncă, americanul poate să discute cu brokerul său (folosind hands-free,) pe un iPhone Apple care a fost proiectat în California și asamblat în China, folosind seturi chip produse în Japonia și Europa, sticlă realizată de Corning în Kentucky și chipuri de memorie din Coreea de Sud. Ar putea spune brokerului să cumpere acțiuni la Lenovo, un producător multinațional de PC-uri din China, al cărui sediu operațional este în Carolina de Nord.

Aceasta este lumea în care trăim în prezent. Este o lume în care volumul bunurilor, serviciilor și investițiilor care trec frontierele naționale s-a extins mai rapid decât producția mondială timp de mai mult de o jumătate de secol. Este o lume în care se fac zilnic tranzacții valutare de peste 5 trilioane de dolari. Este o lume în care instituții internaționale precum Organizația Mondială a Comerțului care reunesc lideri ale celor mai puternice economii din lume au solicitat în mod repetat reducerea bariere asupra comerțului transfrontalier și investițiilor. Este o lume în care simbolurile culturii materiale și populare sunt din ce în ce mai globalizate: de la Coca-Cola și Starbucks la Sony PlayStations, Facebook, emisiuni MTV, filme Disney, magazine IKEA și Apple iPad și iPhone. Este, de asemenea, o lume în care grupuri energice și vocale protestează împotriva globalizării, pe care ei o blamează pentru o listă a aspectelor negative de la șomajul din țările dezvoltate la degradarea mediului și americanizarea culturii locale. Pentru întreprinderi, acest proces de globalizare a generat multe oportunități. Firmele își pot mări veniturile prin vânzarea în întreaga lume și / sau își pot reduce costurile prin producția în națiuni unde intrările-cheie, inclusiv forță de muncă, sunt ieftine. Extinderea globală a întreprinderilor a fost facilitată de trenduri politice și economice favorabile. De la prăbușirea comunismului la sfârșitul anilor 1980, pendulul politicii publice în națiune după națiune a oscilat către piața liberă ca "secvență" finală a spectrului economic. Barierele legislative și administrative în calea derulării de afaceri în țări străine au fost reduse, în timp ce aceste națiuni și-au transformat adesea economiile, privatizând întreprinderile de stat, dereglementând piețele, stimulând concurența și atrăgând investiții din partea întreprinderilor străine. Acest lucru a permis întreprinderilor atât mari, cât și mici, atât din țările avansate, cât și din națiuni în curs de dezvoltare, să se extindă la nivel internațional.

Pe măsură ce globalizarea se desfășoară, aceasta transformă industriile și creează anxietate printre cei care credeau că locurile lor de muncă erau protejate de concurența străină. Din punct de vedere istoric, în timp ce mulți muncitori din industria prelucrătoare îngrijorați de impactul pe care concurența străină l-ar putea exercita asupra

job-urilor lor, muncitorii din sectorul serviciilor s-au simțit mai siguri. Acum se schimbă și această tendință. Avansul tehnologic, scăderea costuri de transport și creșterea numărului de lucrători calificați țările în curs de dezvoltare implică faptul că multe servicii nu mai sunt necesare acolo unde sunt livrate. Spre exemplu, astăzi, multe impozite individuale din S.U.A. sunt compilate în India. Contabilii indieni, instruiți în normele fiscale din S.U.A., efectuează munca pentru companiile de contabilitate din S.U.A. Ei accesează declarațiile fiscale individuale stocate pe computerele din Statele Unite ale Americii, efectuează calcule de rutină și salvează munca lor astfel încât să poată fi verificată de un contabil din S.U.A., care apoi întocmește documentele pentru clienți. Așa cum afirmă Thomas Friedman, lumea devine plată. Oamenii care trăiesc în națiuni dezvoltate nu mai au terenul de joc în favoarea lor. Din ce în ce mai mult, indivizi întreprinzători cu sediul în India, China sau Brazilia au aceleași oportunități de a se dezvolta ca și cei care trăiesc în Vestul Europei, Statele Unite sau Canada.

Globalizarea se referă la trecerea spre o economie mondială tot mai integrată și mai interdependentă. Globalizarea are mai multe fațete, inclusiv globalizarea piețelor și globalizarea producției.

Globalizarea piețelor

Trecerea de la un sistem economic în care piețele naționale sunt entități distincte, izolate de bariere comerciale și bariere geografice, temporale și culturale spre un sistem în care piețele naționale se integrează într-o piață globală.

Globalizarea piețelor se referă la fuzionarea piețelor naționale distincte d.p.d.v. istoric într-o imensă piață globală. Reducerea barierelor din calea comerțului transfrontalier a făcut ca vânzarea la nivel internațional să devină mai ușoară. S-a argumentat de ceva timp că gusturile și preferințele consumatorilor din diferite națiuni încep să convergă spre o anumită normă globală, contribuind astfel la crearea unei piețe mondiale. Produsele de consum, cum ar fi cărțile de credit Citigroup, băuturile răcoritoare Coca-Cola, jocurile video, hamburgerii McDonald's, cafeaua Starbucks, mobila IKEA și iPhone-urile Apple sunt adesea oferite ca exemple prototipice ale acestei tendințe. Firmele care le produc sunt mai mult decât "binefăcătorii" acestei tendințe; ele sunt, de asemenea, facilitatori ai acestui trend. Oferind același produs de bază la nivel mondial, ele contribuie la crearea unei piețe globale.

O companie nu trebuie să fie de dimensiunea acestor giganți multinaționali pentru a facilita și a beneficia de pe urma globalizării piețelor. În Statele Unite, de exemplu, în conformitate cu *International Trade Administration*, mai mult de 302.000 de firme mici și mijlocii cu mai puțin de 500 de angajați au fost angrenate în operațiuni de export în 2011, reprezentând 98% din companiile care au exportat acel an. În general, exporturile de la întreprinderile mici și mijlocii au reprezentat circa 19% din valoarea exporturilor de produse manufacturate în S.U.A. în 2011. Un exemplu ilustrativ este B & S Aircraft Alloys, o companie din New York ale cărei exporturi reprezintă 40% din veniturile sale anuale de 8 milioane de dolari. Situația este similară în mai multe alte națiuni. De exemplu, în Germania, un procent uimitor de 98% din întreprinderile mici și mijlocii au expunere la piețele internaționale, fie prin intermediul exporturilor, fie prin intermediul producției internaționale

În ciuda prevalenței globale a cardurilor de credit Citigroup, hamburgerilor McDonald's, cafelei Starbucks și magazinelor IKEA, este important să nu împingem prea departe opinia că piețele naționale lasă calea deschisă pieței globale. Diferențe semnificative există încă între piețele naționale pe mai multe dimensiuni relevante, inclusiv gusturile și preferințele consumatorilor, canalele de distribuție, sistemele de valori integrate cultural, sistemele de afaceri și reglementările legale. Aceste diferențe impun frecvent companiilor să personalizeze strategiile de marketing, caracteristicile produsului și practicile de operare.

Cele mai globalizate piețe nu sunt, de obicei, piețe pentru produsele de consum – unde diferențele naționale în ceea ce privește gusturile și preferințele pot fi totuși suficient de importante pentru a acționa ca o frână asupra globalizare - ci piețele pentru bunuri industriale și materiale care servesc nevoile universale din întreaga lume. Acestea includ piețe pentru mărfuri cum ar fi aluminiu, petrol și grâu, pentru produse industriale, cum ar fi microprocesoare, DRAM-uri (chips-uri de memorie) și aeronave comerciale cu reacție, pentru software de calculator și pentru active financiare de la bonurile de tezaur emise de Trezoreria S.U.A. până la euroobligațiuni și contractele futures pe indicele Nikkei sau Euro. Acestea fiind spuse, este din ce în ce mai evident că multe produse de vârf ale sectoarelor de înaltă tehnologie, cum ar fi Apple iPhone, sunt vândute cu succes în același mod în întreaga lume.

Pe mai multe piețe mondiale, aceleași firme se confruntă frecvent ca și concurenți în națiuni după națiuni. Rivalitatea Coca-Cola cu PepsiCo este una globală, la fel și rivalitățile între Ford și Toyota; Boeing și Airbus; Caterpillar și Komatsu în echipamente de excavare; General Electric și Rolls-Royce în motoare aere; Sony, Nintendo, și Microsoft în console de jocuri video. Dacă o firmă se implamntează într-o națiune care nu este în prezent servită de rivalii ei, este cert că mulți dintre acești rivali o vor urma pentru a-și împiedica concurentul să câștige un avantaj. Pe măsură ce firmele se urmează unele pe altele în întreaga lume, aduc cu ele multe dintre activele care le-au servit bine pe alte piețe naționale - produsele lor, strategiile de operare, strategiile de marketing și nume de marcă, creând o oarecare omogenitate pe piețe. Prin urmare, o mai mare uniformitate înlocuiește diversitatea. Într-un număr tot mai mare de industrii, nu mai are sens să vorbim despre "piața germană", "piața americană", "piața braziliană" sau "piața japoneză"; pentru multe firme există doar piața mondială.

Globalizarea producției

Tendința firmelor individuale de a dispersa părți ale proceselor lor productive în diferite locații din întreaga lume pentru a exploata în avantajul lor diferențele de cost și diferențele privind calitatea factorilor de producție.

Globalizarea producției se referă la aprovizionarea cu bunuri și servicii din locații din întreaga lume pentru a obține avantaje din diferențele naționale în ceea ce privește costul și calitatea factorilor de producție (cum ar fi muncă, energie, pământ și capital). Prin aceasta, companiile vizează să își reducă structura costului total sau să își amelioreze calitatea sau funcționalitatea ofertei de produse, ceea ce le permite să concureze mai eficient. După cum am văzut în cazul de deschidere, Boeing a recurs pe scară largă la

externalizare către furnizori străini. După cum am menționat anterior, o parte din raționamentul Boeing pentru o externalizare atât de accentuată către furnizorii externi este că acești furnizori sunt cei mai buni din lume în activitatea lor specifică. O rețea globală de furnizori oferă un produs finit mai bun, ceea ce sporește șansele Boeing de a câștiga o cotă mai mare din totalul comenzilor pentru aeronave decât rivalul său global, Airbus.

De asemenea, Boeing externalizează parte din producție în țări străine pentru a crește șansa de a câștiga comenzi semnificative de la companiile aeriene cu sediul în țara respectivă. Pentru un alt exemplu de rețea globală de activități, putem lua în considerare exemplul companiei Vizio al cărei profil este conturat în secțiunea Management focus.

Primele eforturi de externalizare s-au limitat în primul rând la activitățile de producție, cum ar fi cele întreprinse de Boeing, Apple și Vizio; din ce în ce mai mult, companiile exploatează avantajul tehnologiei moderne de comunicații, în special ale Internetului, pentru a externaliza activitățile de service către producătorii cu costuri reduse din alte țări. Internetul a permis spitalelor să externalizeze unele lucrări de radiologie în India, unde imaginile de la RMN se scanează și sunt citite noaptea în timp ce medicii din SUA dorm; rezultatele sunt gata pentru ei în dimineața următoare. Multe companii de software, inclusiv IBM și Microsoft, utilizează acum ingineri indieni pentru a efectua funcții de testare a software-ului conceput în Statele Unite. Diferența de timp permite inginerilor indieni să execute teste de depanare la software-ul realizat în SUA atunci când inginerii din SUA dorm, transmițând codul corectat înapoi către SUA prin conexiuni securizate la Internet, astfel încât este pregătit pentru inginerii din S.U.A. pentru a lucra în ziua următoare. Dispersarea activităților de creare a valorii în acest fel poate comprima timpul și poate reduce costurile necesare pentru dezvoltarea de noi programe software. Alte companii, de la fabricarea computerelor la bănci, externalizează funcțiile de relații cu clienții, cum ar fi punctele *call center*, către țările în curs de dezvoltare în care forța de muncă este mai ieftină. Într-un alt exemplu din sistemul de sănătate, muncitorii din Filipine transcriu fișierele medicale americane (cum ar fi fișierele audio de la medici care solicită aprobarea din partea companiilor de asigurări pentru efectuarea unei proceduri). Unele estimări sugerează că externalizarea multor proceduri administrative în domeniul îngrijirii medicale, cum ar fi serviciul pentru clienți și procesarea cererilor de despăgubire, ar putea reduce costurile cu îngrijirea sănătății în America cu cel puțin 70 de miliarde de dolari.

Robert Reich, care a activat ca secretar al muncii în administrația Clinton, a argumentat că, ca o consecință a tendinței exemplificate de companii precum Boeing, Apple, IBM și Vizio, în multe cazuri devine irelevant să vorbim despre produse americane, produse japoneze, produse germane sau produse coreene. Tot mai mult, conform cu Reich, externalizarea activităților productive către diferiți furnizori are ca rezultat crearea produselor care au o natură globală, adică "produse globale". Dar, ca și în cazul globalizării piețelor, companiile trebuie să fie atente să nu împingă globalizarea producției prea departe. Aceasta deoarece există încă impedimente substanțiale care împiedică firmele să realizeze dispersia optimă a activităților lor productive în locații dispersate la nivel global. Aceste impedimente includ bariere comerciale formale și informale, bariere în calea investițiilor străine directe, costuri de transport, aspecte

asociate cu riscurile economice și politice, și provocarea managerială de coordonare a unui lanț de aprovizionare dispersat global (care a fost o problemă și pentru Boeing cu modelul 787). De exemplu, reglementările guvernamentale limitează în cele din urmă capacitatea spitalelor de a externaliza procesul de interpretare a scanărilor RMN în țările în curs de dezvoltare unde radiologii sunt mai ieftini.

Cu toate acestea, globalizarea piețelor și a producției probabil că va continua. Firmele moderne sunt actori importanți în acest trend, acțiunile lor favorizând intensificarea globalizării. Aceste firme, oricum, răspund doar într-o manieră eficientă la condițiile în schimbare din mediul lor de operare - așa cum ar trebui.

Management FOCUS

Vizio și piața pentru televizoare cu ecran plat

Operând cu instrumente sofisticate în medii care trebuie păstrate absolut curate, centrele de fabricare din Coreea de Sud, Taiwan și Japonia produc foi de sticlă de două ori mai mari decât paturile de dimensiuni mari. De acolo, panourile de sticlă se deplasează către fabricile mexicane situate de-a lungul frontierei cu S.U.A. Acolo, ele sunt tăiate la dimensiune, combinate cu componente electronice expediate din Asia și Statele Unite, asamblate în televizoare cu ecran plat și încărcate în camioane pentru magazinele cu amănuntul din Statele Unite, unde consumatorii cheltuiesc mai mult de 35 de miliarde de dolari pe an pentru televizoare cu ecran plat.

Tehnologia de bază pentru ecranele plate a fost inventată în Statele Unite la sfârșitul anilor 1960 de către RCA. Dar după RCA și rivalii Westinghouse și Xerox au optat să nu continue această tehnologie, compania japoneză Sharp a făcut investiții agresive în display-uri cu ecran plat. La începutul anilor 1990, Sharp vindea primele display-uri cu ecran plat dar, pe măsură ce economia japoneză plonja într-o recesiune de zece ani, investițiilor s-au orientat către companiile din Coreea de Sud, cum ar fi Samsung. Ulterior, criza asiatică din 1997 a afectat puternic Coreea și companiile taiwaneze au preluat calitatea de lider. Astăzi, companiile chineze își croiesc propriul drum în această afacere.

Pe măsură ce producția de display-uri cu ecran plat migrează în jurul globului spre locații mai ieftine, apar în mod clar câștigători și perdanți. Consumatorii din SUA au beneficiat de scăderea prețurilor televizoarelor cu ecran plat. Producătorii eficienți au exploatat avantajul lanțurilor de aprovizionare dispersate global pentru a fabrica și a vinde televizoare cu ecran plat de înaltă calitate la costuri scăzute. Cel mai important dintre aceștia a fost Vizio, o companie fondată de un imigrant taiwanez, cu locația în California. În doar 10 ani, până în 2012, vânzările televizoarelor Vizio cu ecran plat au crescut de la aproape nimic până la circa 3 miliarde dolari. Această companie privată este cel mai mare furnizor pe piața din S.U.A. cu o cotă de 18-19%. Vizio, cu toate acestea, a raportat mai puțin de 500 de angajați. Accentul lor este pus pe design-ul produsului final, vânzări și servicii pentru clienți. Vizio externalizează cea mai mare parte a operațiunilor de proiectare, toată fabricația și o mare parte a logisticii. Pentru fiecare dintre modelele sale, Vizio formează o echipă de parteneri furnizori pe tot globul. Televizorul cu ecran

plat cu diagonala de 42 inch, de exemplu, include un panou din Coreea de Sud, componente electronice din China, procesoare din Statele Unite și este asamblat în Mexic. Managerii Vizio caută continuu în toată lumea cei mai ieftini producători de display-uri și de componente electronice. Compania vinde cea mai mare parte televizoarele către mari retaileri cum ar fi Costco și Sam's Club.

Vizibilitatea bună a comenzilor de la comercianții cu amănuntul, însoțită de un management complet al logisticii globale, permite companiei Vizio să își reînnoiască inventarul la fiecare trei ani săptămâni, de două ori mai rapid decât mulți dintre concurenții săi, ceea ce permite economii semnificative în materie de costuri într-o afacere în care prețurile scad constant.

1.2. Patternuri și tendințe în mediul global al afacerilor internaționale

Să identificăm mai întâi unele dintre cele mai importante tendințe cuantificabile în mediul global al afacerilor internaționale.

✓ Creșterea rapidă a comerțului mondial și a investițiilor

În lumea economică de azi comerțul internațional a devenit o variabilă importantă în „ecuația” dezvoltării oricărei țări, fiind semnul complementarității și al conlucrării producătorilor și consumatorilor din diverse țări. Comerțul internațional a jucat un rol decisiv în apariția și expansiunea capitalismului și continuă să fie unul din vectorii esențiali ai dezvoltării anumitor națiuni și principalul promotor al transferului de tehnologie la nivel mondial. În viziunea OCDE (*Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică*)², intensificarea schimburilor comerciale la nivel mondial în primele trei decenii postbelice reprezintă o primă fază/etapă a fenomenului de globalizare, denumită *faza internaționalizării*. În evoluția economiei mondiale, începând cu anii '80 și până în prezent, teoria discută de diverse etape/faze ale globalizării; liberalizarea fluxurilor comerciale sub „umbrela” GATT/OMC și a fluxurilor de investiții externe directe reprezintă, fără echivoc, unul dintre factorii care au contribuit în mod hotărâtor la globalizarea economiei mondiale.³ Oricum, schimburile comerciale cu străinătatea au însoțit îndeaproape, în mai toată istoria umanității, ascensiunea și/sau consolidarea unor mari imperii, consolidarea poziției politice și economice a unor țări precum Anglia sau Franța; mai recent, comerțul internațional a sprijinit în mod evident ascensiunea unor țări precum Japonia sau Coreea de Sud. În plus, comerțul internațional a favorizat difuzarea cunoștințelor și/sau inovațiilor între toate țările lumii implicate în schimburi comerciale

² OCDE este cunoscută și ca o organizație a țărilor dezvoltate; în prezent ea include un număr de 30 de țări, printre care Australia, Austria, Canada, Franța, Germania, Grecia, Japonia, Statele Unite ș.a.; asupra acestui subiect revenim mai pe larg la finalul capitolului patru al lucrării, *Sistemul comercial multilateral și liberalizarea schimburilor. Cadrul instituțional*; vezi și Anexa nr.1; <http://www.oecd.org/pages>

³ G. Drăgan – *Fundamentele comerțului internațional*, www.ase.ro; GATT – *General Agreement on Tariffs and Trade*; începând cu 1995 a devenit OMC – Organizația Mondială a Comerțului (*World Trade Organization*); despre aceste aspecte vom discuta mai detaliat în Capitolul 4.

dincolo de veniturile/profiturile cuantificabile aduse pentru promotorii lui, comerțul a contribuit și la cunoașterea între națiuni/popoare, la apropierea culturală etc.⁴

Încă de la sfârșitul celui de-al doilea Război Mondial, prin amploarea pe care a căpătat-o, comerțul internațional devine un factor decisiv în expansiunea economică a multor națiuni. În primii ani ai secolului XXI, comerțul internațional reprezenta aproximativ o șesime din activitatea economică a lumii; circa 10 trilioane de dolari SUA rezultă din acest comerț și traversează granițele țărilor (de zece ori mai mult decât toate cheltuielile militare la nivel mondial); aceste schimburi de bunuri/servicii au deja loc pe piețe globale; liberalismul susține recursul la piață fără influențe politice; dimpotrivă, mercantilismul sugerează un anume control politic asupra piețelor/schimburilor.⁵

Astăzi, termenul de globalizare este folosit într-un sens foarte general, incluzându-se, după caz, aspecte ce țin de politică, cultură, spiritualitate, viață de familie etc. (în literatura de specialitate se discută despre cinci planuri de reflectare a globalizării, anume globalizarea culturală, globalizarea economică, globalizarea geografică, globalizarea instituțională și globalizarea politică);⁶ totuși, dacă ne rezumăm la globalizarea economică, majoritatea analiștilor agreează ideea că aceasta este reflectată de evoluții/realități ale perioadei postbelice din trei domenii majore:⁷

- comerțul internațional;
- finanțele internaționale;
- investițiile străine directe ale MNC-urilor.

În perioada postbelică, poate că într-o mai mare măsură decât în secolul XIX și/sau în perioada interbelică, comerțul internațional a devenit o variabilă importantă în dezvoltarea oricărei țări; în ultimele decenii, circa 25% din producția mondială este comercializată, iar o parte mult mai mare a ei este obiect potențial al competiției internaționale. Exceptând cazul Coreei de Nord, schimburile comerciale cu străinătatea au atins un nivel fără precedent atât în valoare absolută, cât și raportat la producția mondială; comerțul internațional conexează piețele interne și externe și induce forțe noi, suplimentare pentru a transforma economiile interne.⁸

După cum rezultă din datele publicate de OMC și UNCTAD, în perioada 1948-2016 s-a înregistrat o tendință de *creștere a fluxurilor comerciale cu mărfuri corporale la nivel mondial*; astfel valoarea exporturilor mondiale a crescut de peste 270 de ori, de la 58 de miliarde dolari SUA în 1948 la 15956 miliarde dolari SUA în 2016 (tabelul nr.1.6).⁹

⁴ K. Pomeranz ; S. Topik– *The World that Trade Created*, 2nd edition, M. E. Sharpe, Inc., USA, 2006

⁵ J. S. Goldstein, J. C. Pevehouse – *International Relations*, Pearson Education Inc; traducere în limba română *Relații internaționale*, Editura Polirom, Iași, 2008, pag. 402

⁶ S. Brakman a.o. – *Nations and Firms in the Global Economy*, Cambridge University Press, 2006

⁷ R. Gilpin – *The Challenge of Global Capitalism. The World Economy in the 21st Century*, Princeton University Press, 2000; traducere în limba română *Economia mondială în secolul XXI*, Editura POLIROM, Iași, 2004, pp 28; în clasificarea invocată este vorba despre „fațetele” vizibile ale globalizării privită ca proces/fenomen în derulare; situația este cu totul diferită atunci când ne propunem să identificăm factorii majori ai globalizării, caz în care analiștii discută de liberalizarea politicilor economice promovate de țările lumii, alături de dezvoltările recente din domeniul tehnic și tehnologic, inclusiv IT, telecomunicații etc.

⁸ D. Held ș.a. – *Global Transformation: Politics, Economics and Culture*, Polity Press, Cambridge, 1999; traducere în limba română *Transformări globale*, Editura POLIROM, Iași, 2004

⁹ A. Burciu (coord.). (2010). *Tranzacții comerciale internaționale*. Polirom. Iași

Tabelul nr.1.1. Evoluția exporturilor/importurilor mondiale de mărfuri corporale în perioada postbelică¹⁰
(mld. USD)

Anul	1948	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2015	2016
Export (FOB) (mld USD)	58,6	61,8	130,23	318,15	2050,12	3495,67	6452,31	15302,13	16490,37	15956,40
Import (CIF) (mld USD)	62,3	63,9	137,76	330,42	2091,00	3609,25	6654,56	15420,51	16667,83	16141,45

Sursa: Prelucrat după UNCTADstat, <http://unctadstat.unctad.org>

Este de remarcat faptul că în decurs de peste o jumătate de secol valoarea comerțului internațional per ansamblu a crescut de circa 270 de ori (cu referire doar la exporturi); în ceea ce privește exporturile mondiale, este evident că a avut loc atât o creștere a volumului fizic al mărfurilor exportate, cât și o influență indusă de creșterea prețurilor pe piața internațională (inflația). Conform unor evaluări pertinente, se estimează că pentru perioada 1950-1998 volumul fizic al exporturilor mondiale a crescut de circa 18,5 ori, iar prețurile au crescut de circa 4,8 ori.¹¹

De asemenea, subliniem că valoarea exporturilor mondiale de mărfuri a scăzut în 2009 față de 2008 (îndeosebi urmare a crizei globale), cât și în anii 2015-2016 față de anul 2014; în anul 2013, valoarea exporturilor de bunuri a fost de 18604 mld USD.

Pe lângă tendința de creștere a comerțului cu bunuri/mărfuri (în ansamblul perioadei postbelice), în ultimele decenii s-a înregistrat și o tendință de creștere a comerțului cu servicii; astfel, dacă în anul 1980 serviciile reprezentau circa 15% din fluxurile comerciale internaționale, în anul 2013 această pondere se ridică la circa 20% (tabelul nr.1.7.). Este de menționat că datele statistice privind serviciile s-au publicat începând cu anii '80 și că includ o anumită marjă de eroare, cel mai adesea subestimându-se partea serviciilor financiare; totuși, majoritatea evaluărilor situează serviciile la circa 20% din totalul comerțului cu mărfuri și servicii.¹²

Tabelul nr. 1.2. Evoluția ponderii exporturilor de servicii în exporturile mondiale de bunuri și servicii

Anul	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2013
Total mondial	16,65	17,81	19,51	19,28	19,17	19,91	20,54	20,24
Economii în dezvoltare	10,91	13,89	15,21	15,96	14,42	14,09	14,72	14,40
Economii în tranziție	-	-	-	-	11,76	11,78	12,83	13,54
Economii dezvoltate	19,06	19,34	21,03	20,76	21,58	23,55	25,15	25,37

Sursa: Prelucrat după UNCTADstat, <http://unctadstat.unctad.org>, Copyright © All rights reserved

¹⁰ Conform IMF Balance of Payment Manual sixth edition (<https://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2007/pdf/chap10.pdf>), exporturile se înregistrează în condiția FOB, iar importurile în condiția CIF.

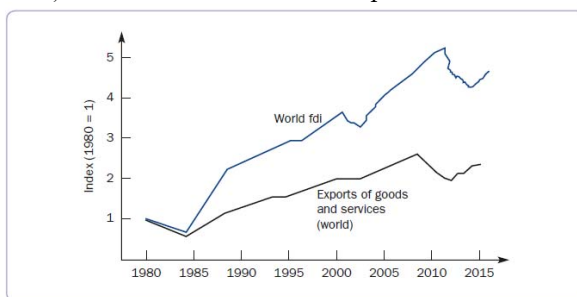
¹¹ N. Sută, coord. – *Comerț internațional și politici comerciale contemporane*, Editura Eficient, București, 2000, pp.24-25

¹² D. Held ș.a. – *Global Transformation: Politics, Economics and Culture*, Polity Press, Cambridge, 1999; traducere în limba română *Transformări globale*, Editura POLIROM, Iași, 2004, pag. 201 și următoarele

În sfârșit, în perioada postbelică *ritmul mediu de creștere a comerțului internațional a devansat nu numai ritmul de creștere al PIB/GDP mondial, ci și al producției industriale/agricole* (aceasta este cea de-a treia trăsătură notabilă cu privire la dinamica comerțului în perioada considerată); această dinamică derivă din influența indusă de factorul tehnologic, de IT și telecomunicații, în structura schimburilor comerciale ale țărilor dezvoltate; „patternul” schimburilor globale, ca ritm și dinamică, a fost modelat îndeosebi de cei trei poli de putere la nivel mondial (SUA, UE, Japonia).

Figura 1.1 indică unele aspecte ale creșterii comerțului internațional comparativ cu fluxurile de capital utilizând indici bazați pe anul 1980 pentru exporturi și respectiv pentru investiții străine directe (FDI). Între 1980 și 2014, exporturile mondiale de bunuri și servicii s-au dublat în termeni reali, ajungând la peste 23.000 de miliarde de dolari în 2014 și cuantificând peste 31% din produsul intern brut (PIB) mondial.

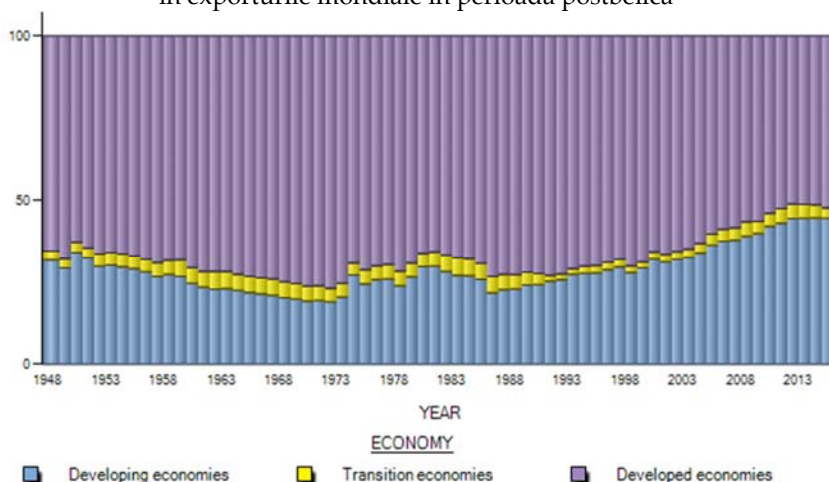
Figura 1.1. Evoluția fluxurilor comerciale comparativ cu fluxurile de capital



Sursa: S. Wall et. al. (2015). *International Business*. 4th edition. Pearson Education Limited. UK. p.....

Este notabil faptul că, în timp ce economiile dezvoltate cu venituri mari au reprezentat cea mai mare parte a acestei creșteri în valoare absolută a exporturilor la nivel mondial, economiile „low-income” și-au majorat substanțial ponderea lor în exporturile globale, exporturile economiilor în dezvoltare crescând cu peste 6% pe an în termeni reali între 1980 și 2014.

Figura 1.2. Evoluția ponderii diferitelor categorii de țări în exporturile mondiale în perioada postbelică



Sursa: Prelucrat după UNCTADstat, <http://unctadstat.unctad.org>

Această tendință s-a reflectat și prin în raportul exporturi-PIB (numit și *grad de deschidere a economiei*), economiile în dezvoltare înregistrând performanțe mai bune în acest sens decât economiile dezvoltate, așa cum se poate observa și din tabelul de mai jos.

Tabelul 1.3. Evoluția gradului de deschidere pe categorii de țări exprimat ca pondere a exporturilor de bunuri și servicii în GDP (%)

	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015
Țări în dezvoltare	13,94	20,57	24,58	21,87	24,92	28,39	33,73	38,95	34,43	30,12
Țări cu economii în tranziție	0,68	0,90	1,34	1,69	22,46	31,44	45,19	38,41	33,46	32,81
Țări dezvoltate	12,60	16,04	18,40	16,54	17,37	18,64	20,73	23,09	25,59	27,15

Sursa: Adaptat după UNCTAD *Handbook of Statistics*, 2016; <http://stats.unctad.org/Handbook>; Copyright

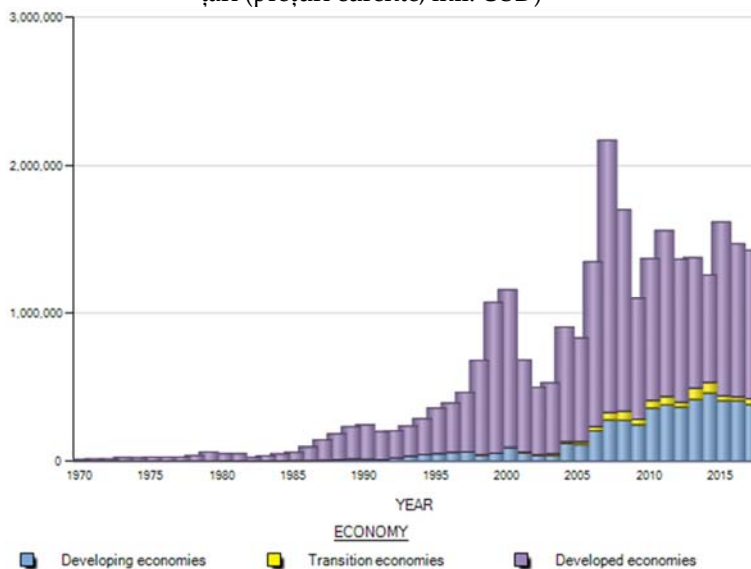
* 1970

Această tendință a fost mai accentuată în cazul țărilor cu economii în dezvoltare și în tranziție mai ales ca o consecință a reducerii nivelului protecției tarifare și reorientării de la politicile de substituie a importurilor către politici de susținere a exporturilor. O contribuție semnificativă la trendul invocat au avut-o economiile emergente din Asia de Sud-Est. În fapt, țări precum Japonia sau țări recent industrializate au manifestat o puternică tendință de orientare a producției și consumului către exporturi/comerț (așa numita orientare *pro-trade*); astfel de țări au reușit cu mult succes să exploateze avantajele oferite de comerțul exterior, transformând-l într-un veritabil motor al creșterii economice interne.¹³

În aceeași perioadă, fluxurile de investiții străine directe (ISD) mondiale au crescut peste de cinci ori în termeni reali începând din 1980, ajungând la aproximativ 1.500 miliarde dolari în 2014, cu aproximativ 200 de miliarde de dolari sub punctul de maxim din 2007.

¹³ D. Salvatore – *International Economics*, 9th Edition, John Wiley & Sons Inc., USA, 2007, pp. 218-378

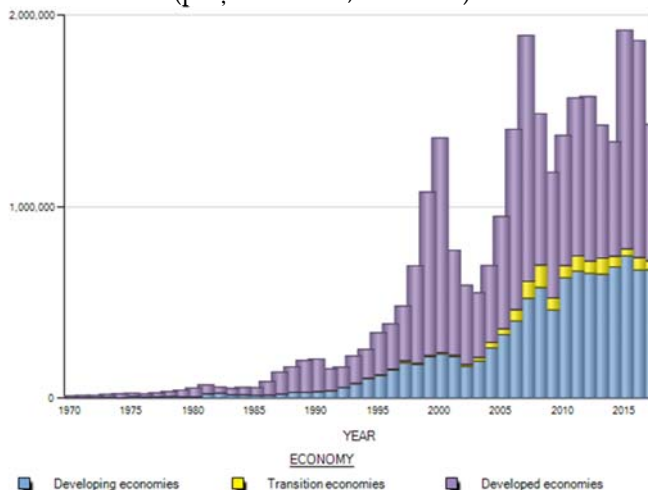
Figura 1.3. Evoluția fluxurilor de ISD (outward) la nivel mondial și contribuția principalelor categorii de țări (prețuri curente, mil. USD)



Sursa: Prelucrat după UNCTADstat, <http://unctadstat.unctad.org>

Figura 1.3 oferă mai multe detalii privind dinamica ISD la nivel global în perioada 1970-2017. Economii dezvoltate, în curs de dezvoltare și în tranziție (incluzând Europa de Sud-Est și Comunitatea Statelor Independente), au înregistrat o creștere continuă a fluxurilor de ISD outward, în ciuda unor scăderi globale ocazionale. Deși contribuția economiilor în dezvoltare la fluxurile mondiale de ISD s-a ameliorat începând cu anii '90, economiile dezvoltate rămân principalele surse de ISD. Aceași tendință este vizibilă și în cazul fluxurilor de ISD inward (figura 1.4).

Figura 1.3. Evoluția fluxurilor de ISD (inward) la nivel mondial și principalele categorii de țări beneficiare (prețuri curente, mil. USD)

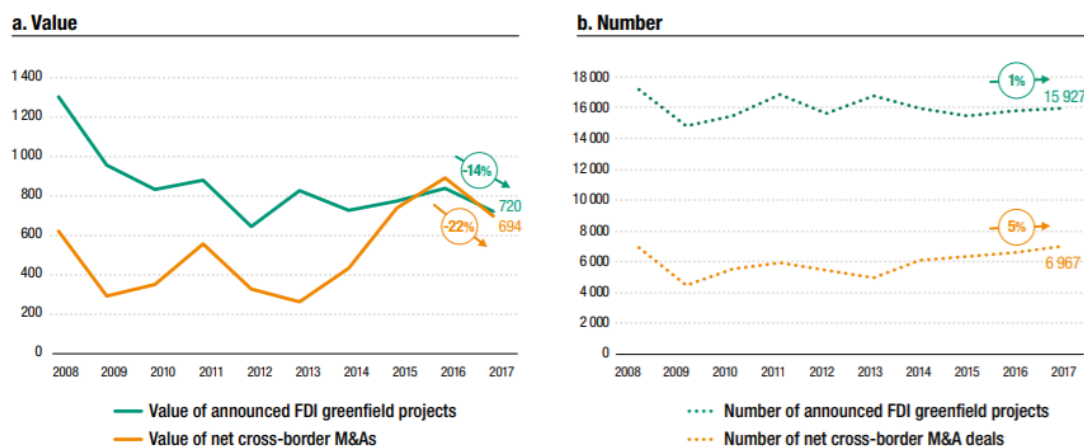


Sursa: Prelucrat după UNCTADstat, <http://unctadstat.unctad.org>

În anul 2017, atât valoarea proiectelor ISD *greenfield* anunțate, cât și valoarea M&A transfrontaliere nete au scăzut în mod semnificativ (figura 1.4.). Prima a scăzut cu 14%, ajungând la 720 miliarde USD. Cea din urmă a scăzut cu 22%, până la 694 miliarde USDi.

Deși activitatea globală în materie de M&A (inclusiv tranzacțiile interne) a fost robustă în ultimii ani, valoarea agregată totală a M&A transfrontaliere, care a fost în creștere din 2013, s-a contractat în 2017. Totuși, numărul tranzacțiilor de fuziuni și achiziții a continuat să crească până la aproape 7.000 (vom analiza mai detaliat ulterior tendințele globale în ceea ce privește M&A).

Figura 1.4. Valoarea și numărul M&A comparativ cu proiectele de investiții *greenfield* în perioada 2008-2017



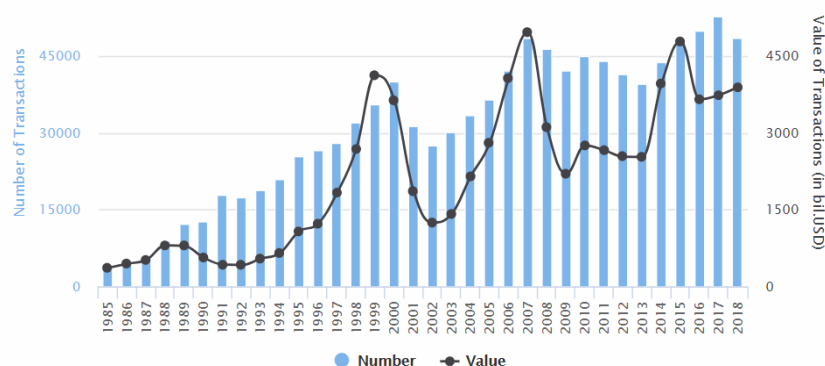
Sursa: UNCTAD.(2018). *World Investment Report. Investment and New Industrial Policies*. https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018_en.pdf

✓ Dinamica accentuată a fuziunilor și achizițiilor internaționale

Începând cu 1990, a avut loc o creștere rapidă a fuziunilor și achizițiilor transfrontaliere (M & A). Între 1990 și 2013, valoarea fuziunilor și achizițiilor transfrontaliere la nivel mondial a crescut semnificativ, sporind de mai mult de opt ori și ajungând la peste 1.000 miliarde de dolari pe an în 2007, după care s-a redus în perioada de recesiune. Din 2000, peste 790 000 de tranzacții au fost anunțate în întreaga lume, cu o valoare cunoscută de peste 57 trilioane USD. În 2018, numărul de tranzacții a scăzut cu 8%, până la aproximativ 49 000 de tranzacții, în timp ce valoarea acestora a crescut cu 4%, ajungând la 3,8 trilioane USD¹⁴.

¹⁴ <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>

Figura 1.4. Evoluția fuziunilor și achizițiilor la nivel mondial



Source: IMAA analysis; imaa-institute.org

Sursa: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>

Tabelul 1.4. Cele mai mari tranzacții de M&A la nivel global (peste 60 mld. USD)

Poziția	Anul	Compania cumpărătoare	Compania vizată	Valoarea tranzacției (mld. USD)
1	1999	Vodafone AirTouch PLC	Mannesmann AG	202,79
2	2000	America Online Inc	Time Warner	164,75
3	2013	Verizon Communications Inc	Verizon Wireless Inc	130,30
4	2007	Spin out	Philip Morris Intl Inc	107,65
5	2015	Anheuser-Busch Inbev SA/NV	SABMiller PLC	101,48
6	2007	RFS Holdings BV	ABN-AMRO Holding NV	98,19
7	1999	Pfizer Inc	Warner-Lambert Co	89,56
8	2017	Walt Disney Co	21st Century Fox Inc	84,20
9	2016	AT&T Inc	Time Warner Inc	79,41
10	2019	Bristol-Myers Squibb Co	Celgene Corp	79,38
11	1998	Exxon Corp	Mobil Corp	78,95
12	2000	Glaxo Wellcome PLC	SmithKline Beecham PLC	75,96
13	2004	Royal Dutch Petroleum Co	Shell Transport & Trading Co	74,56
14	2006	AT&T Inc	BellSouth Corp	72,67
15	1998	Travelers Group Inc	Citicorp	72,56
16	2001	Comcast Corp	AT&T Broadband & Internet Svcs	72,04
17	2018	Cigna Corp	Express Scripts Holding Co	69,77
18	2015	Royal Dutch Shell PLC	BG Group PLC	69,45
19	2014	Actavis PLC	Allergan Inc	68,45
20	2017	CVS Health Corp	Aetna Inc	67,82
21	2009	Pfizer Inc	Wyeth	67,29
22	2015	Dell Inc	EMC Corp	66,00
23	1998	SBC Communications Inc	Ameritech Corp	62,59
24	2015	The Dow Chemical Co	DuPont	62,14
25	1998	NationsBank Corp,Charlotte,NC	BankAmerica Corp	61,63
26	2006	Gaz de France SA	Suez SA	60,86
27	1999	Vodafone Group PLC	AirTouch Communications Inc	60,29
28	2004	Sanofi-Synthelabo SA	Aventis SA	60,24
29	2018	Takeda Pharmaceutical Co Ltd	Shire PLC	60,12

Sursa: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>

O mare parte din această activitate a fost concentrată în domeniul serviciilor financiare, asigurări, științe ale vieții, telecomunicații și mass-media, M&A fiind un factor-cheie în creșterea în ISD ilustrată anterior în Figurile 1.2 și 1.3.

Tabelul 1.5. Numărul și valoarea fuziunilor și achizițiilor după industria țintă (1985-2016)*

Poziția	Sectorul	Numărul	Valoarea (mld. USD)
1	Metals & Mining	48963	3060,03
2	Professional Services	46900	1094,98
3	Other Financials	35446	1388,22
4	Food and Beverage	34577	2326,47
5	Software	34362	1049,16
6	Building/Construction & Engineering	33208	758,01
7	Oil & Gas	32903	4891,34
8	Banks	27932	5072,24
9	Transportation & Infrastructure	27577	1995,43
10	Machinery	26093	891,06
11	IT Consulting & Services	24648	702,17
12	Internet Software & Services	21642	911,87
13	Other Consumer Products	20836	808,01
14	Chemicals	19930	1594,49
15	Other Industrials	18722	636,24
16	Non Residential	18347	1830,09
17	Insurance	18024	2093,54
18	Publishing	17488	704,39
19	Automobiles & Components	17089	1125,88
20	Food & Beverage Retailing	15702	1033,16
21	Healthcare Equipment & Supplies	15612	1093,01
22	Other Real Estate	15436	1017,43
23	Textiles & Apparel	14525	395,49
24	Healthcare Providers & Services (HMOs)	13909	773,88
25	Hotels and Lodging	13846	809,67
26	Electronics	13808	552,31
27	Power	13687	2666,72
28	Advertising & Marketing	12983	296,25
29	Asset Management	12542	665,22
30	Construction Materials	11645	601,36
31	Pharmaceuticals	11509	2719,03
32	Computers & Peripherals	10504	792,41
33	Telecommunications Services	10277	2538,91

Sursa: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>

*Am selectat industriile/sectoarele în care numărul M&A a fost mai mare de 10.000 în perioada analizată.

În mare măsură, ca urmare a fuziunilor transfrontaliere și a investițiilor "greenfield" asociate, în 2013 cele mai mari 100 de MNC-uri (companii multinaționale) au fost foarte integrate în economia globală cu active externe reprezentând 59% din totalul activelor lor, vânzări în străinătate de circa 65% din vânzările lor totale și angajați în

străinătate reprezentând circa 57% din totalul angajaților lor. Vom revedea însă ulterior contribuția MNC-urilor la afacerile internaționale.

✓ Piețe mai liberalizate la scară globală

Am observat în Figurile 1.1 și 1.2 creșterea rapidă a investițiilor străine directe (FDI) și relevanța ei pentru fuziunile și achizițiile transfrontaliere de către companiile multinaționale. Tabelul 1.6 utilizează date publicate de la Conferința Organizației Națiunilor Unite pentru Comerț și dezvoltare (UNCTAD) pentru a releva situația reglementărilor care afectează ISD la nivel național. Se poate observa că majoritatea covârșitoare a acestor modificări sunt considerate ca fiind "mai favorabile" ISD, deși, în paralel, a avut loc o creștere a numărului (și a procentului) de modificări "mai puțin favorabile" pentru ISD după anul 2000.

Cele mai multe țări au continuat să atragă activ investițiile străine directe în ultimii ani, iar ponderea măsurilor de liberalizare sau de promovare a investițiilor a crescut în comparație. Cu toate acestea, ponderea măsurilor restrictive sau cu scop de reglementare în materie de investiții a crescut în mod semnificativ în ultimele luni, iar unele țări au devenit mai critice față de preluările din străinătate. De asemenea, sunt în discuții metode și mijloace suplimentare pentru a consolida mecanismele de screening pentru investiții, în special în unele țări dezvoltate¹⁵.

Tabel 1.6. Modificări în politicile naționale privind ISD în perioada 2003-2017

Item	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Number of countries that introduced changes	59	79	77	70	49	40	46	54	51	57	60	41	49	59	65
Number of regulatory changes	125	164	144	126	79	68	89	116	86	92	87	74	100	125	126
Liberalization/promotion	113	142	118	104	58	51	61	77	62	65	63	52	75	84	93
Restriction/regulation	12	20	25	22	19	15	24	33	21	21	21	12	14	22	18
Neutral/indeterminate ^a	-	2	1	-	2	2	4	6	3	6	3	10	11	19	15

Source: UNCTAD, Investment Policy Monitor database.

^a In some cases, the expected impact of the policy measures on the investment is undetermined.

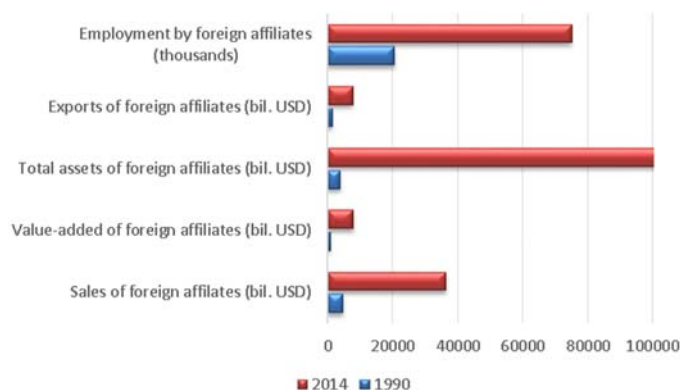
✓ Lanțuri valorice mai dispersate la nivel global

Odată cu liberalizarea pieței se intensifică și concurența la nivel mondial care, împreună cu schimbările tehnologice rapide, a pus presiuni asupra marilor întreprinderi în vederea găsirii celor mai eficiente și mai potrivite locații de producție și de marketing, dacă vor să supraviețuiască și să prospere. Prin comunicări internaționale îmbunătățite, care să ajută MNC-urile în coordonarea și controlul activităților dispersate geografic, inclusiv funcțiile de service, rezultatul a fost o tendință sporită pentru MNC-uri de a transfera anumite activități de producție și service în locații *low-cost* de peste mări. Cu alte cuvinte, MNC-urile sunt angajate în căutări neîntrerupte pentru ameliorarea

¹⁵ UNCTAD.(2018). *World Investment Report. Investment and New Industrial Policies*. https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018_en.pdf

avantajului competitiv în termeni de costuri, resurse, logistică și piețe și sunt din ce în ce mai mult dispuse să reconfigureze locațiile geografice ale activităților lor.

Figura 1.5. Evoluția indicatorilor de referință pentru activitatea internațională a companiilor



Sursa: Prelucrat după (UNCTAD, 2015)

De asemenea, în 1997 UNCTAD estima existența a circa 45.000 MNCs, având aproximativ 280.000 afiliate, în timp ce în 2010 numărul lor ajunsese la circa 103.786 MNCs, cu aproximativ 892.114 afiliate în întreaga lume. Din aceste MNCs, ponderea covârșitoare aveau locația de origine în țările dezvoltate (circa 70%), în timp ce majoritatea afiliatei operau în țări în curs de dezvoltare (în jur de 57%). China (inclusiv Hong Kong și Macao) este una dintre cele mai atrăgătoare locații pentru MNCs, în 2010 fiind gazda a circa 446.889 afiliate, reprezentând peste 50% din totalul mondial și peste 87% din totalul afiliatei implantate în țările în curs de dezvoltare (UNCTAD, 1998; UNCTAD, 2011).

Extinderea afacerilor în afara spațiului economic național poate fi evaluată din mai multe perspective (Dörrenbächer, 2000):

- Prin recursul la indicatori individuali de internaționalizare a companiei, categorie în care se includ *indicatori de structură* (număr de țări în care operează, numărul afiliatei în străinătate etc.), *indicatori de performanță* (vânzări în străinătate) și *indicatori de atitudine* (stiluri de management, tipuri de comunicare etc.).
- Prin evaluarea diversificării regionale a unei companii, mai cunoscut fiind *Network extension* (echivalent pentru *Network/Global Spread Index*).
- Prin utilizarea unor indicatori compoziți cum ar fi *Transnationality Index*¹⁶ (*TNI*) folosiți pentru a ilustra dispersia internațională a operațiunilor companiilor multinaționale.

Clasamentele realizate de diverse instituții au în vedere mai multe criterii de clasificare. UNCTAD, în *World Investment Report*, una dintre cele mai ample monografii

¹⁶ TNI este o medie aritmetică simplă a trei rapoarte, respectiv: active deținute în străinătate raportate la totale active, vânzări în străinătate raportate la vânzări totale și angajați în străinătate raportat la numărul total de angajați.

anuale privind fluxurile de investiții străine și situația corporațiilor transnaționale, analizează dispersarea operațiunilor internaționale ale MNC-urilor după volumul activelor deținute în străinătate, după TNI sau după volumul vânzărilor. În viziunea UNCTAD, principalele noțiuni utilizate sunt:

- *Active în străinătate*, ce reprezintă active din afara țării de origine, atât tangibile cât și intangibile, așa cum apar în bilanțul contabil al filialelor. Activele în străinătate dau dimensiunea cantitativă a forței investiționale a unei corporații transnaționale, iar ponderea mai ridicată a acestora în străinătate poate fi expresia atât a unei concurențe deosebite pe piața de origine a firmei, cât și o atractivitate mult mai ridicată a mediului străin comparativ cu cel autohton (din perspectiva facilităților oferite, a costurilor sau a pieței).

- *Vânzări în străinătate*, care reprezintă suma vânzărilor nete (vânzări brute, din care se scad taxa pe valoarea adăugată și alte taxe) realizate de filiale. În anumite cazuri, pot include exporturi efectuate de către societatea mamă către filiale. Vânzările în străinătate exprimă, de asemenea, gradul de concentrare al firmei către piața internă sau externă. În general, societățile transnaționale care au ca origine țări mari, au vânzări în străinătate mai reduse decât cele care provin din țări mici.

- *Angajați în străinătate*, respectiv numărul de angajați cu contract de muncă sau cu contract parțial de muncă (full time sau part time) ce funcționează la nivelul filialelor. Numărul de angajați în străinătate este în strânsă legătură cu volumul activelor din străinătate al societății transnaționale, dar depinde și de natura activității firmei și de diferențele existente în ceea ce privește costul forței de muncă în diferite țări. Firmele care încorporează muncă de calificare medie sau redusă într-o proporție ridicată, vor fi mult mai atrase să investească în țările cu costuri ale forței de muncă reduse, ceea ce va ridica ponderea salariaților din străinătate în totalul personalului respectivei companii.

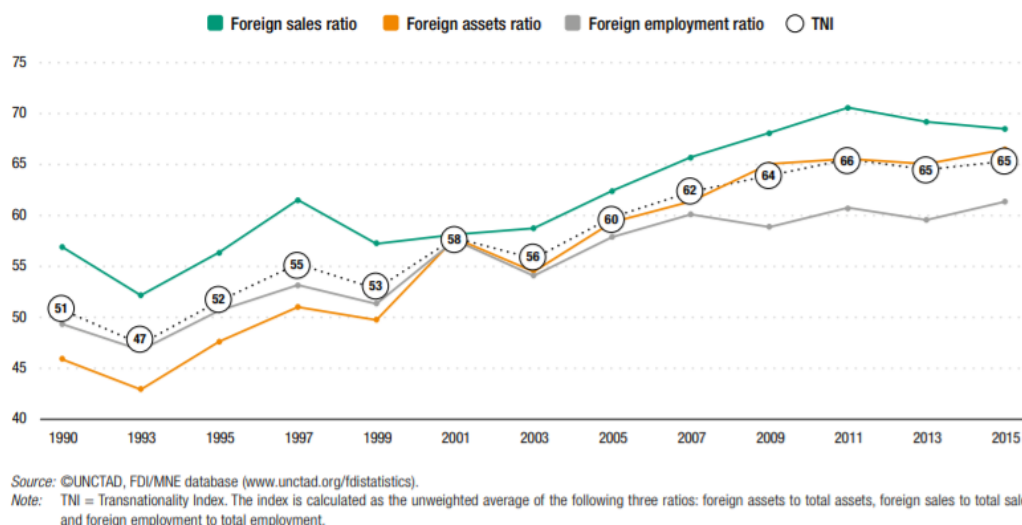
- *Indicele de transnaționalitate (transnationality index)*, ce se calculează ca o medie a trei rate, și anume: ponderea activelor în străinătate în totalul activelor, ponderea vânzărilor din străinătate în totalul vânzărilor, ponderea angajaților din străinătate în totalul angajaților. Acest indicator exprimă, în ultimă instanță, interesul companiei pentru țara de origine comparativ cu cel pentru piața internațională. O valoare ridicată a acestui indicator poate reflecta o atractivitate redusă a mediului de afaceri a țării de origine, mai ales dacă este acompaniată cu un volum redus al investițiilor străine atrase, dar și o concurență foarte ridicată pe piața țării de origine. Indicele de transnaționalitate nu ia în calcul dimensiunea pieței interne și nici nu permite să se facă distincția între companiile ce investesc în câteva țări sau în întreaga lume.

- *Indicele de extindere a rețelei (network – spread index)* exprimă dimensiunea transnaționalizării și reprezintă numărul de țări gazdă în care s-a implantat societatea. Un indice de extindere a rețelei ridicat presupune costuri de implantare ridicate pentru companie, dar și o bună cunoaștere a pieței internaționale și o valorificare a avantajelor oferite de piața internațională. Indicele nu reflectă, totuși, gradul de implicare al companiei în țara gazdă, dimensiunea cantitativă a investițiilor realizate în străinătate. Pentru a putea fi comparat cu indicele de transnaționalitate, care este un procent, indicele de extindere a rețelei se calculează ca pondere a țărilor în care firma are filiale în totalul țărilor în care ar putea avea filiale. Numărul potențial de țări în care ar putea avea filiale

este de fapt numărul total de țări care recepționează sau sunt sursă de investiții, minus 1 (mai puțin țara de origine).

Așa cum relevă figura 1.6, orientarea internațională a celor mai importante 100 de MNC-uri globale s-a accentuat.

Figura 1.6. Tendințe în dispersarea operațiunilor MNC-urilor la nivel global în perioada 1995-2015 (%)



Sursa: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_en.pdf

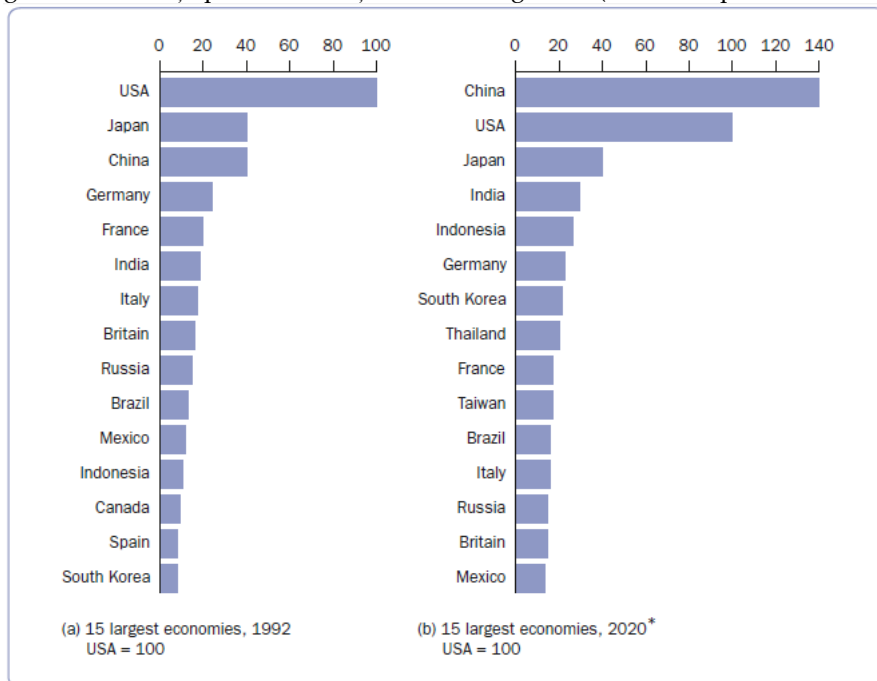
Globalizarea și, în special, integrarea piețelor de capital s-au accelerat după începutul anilor 1990, stimulate și de extinderea operațiunilor externe ale MNC-urilor. Această expansiune a fost neuniformă și întrerupte de crize. După cum arată și Indicele Transnaționalizării (TNI), internaționalizarea celor mai importante 100 de companii multinaționale (care sunt clasificate pe baza activelor pe care le dețin în străinătate) s-a derulat în paralel cu fluxurile ISD la nivel mondial. Au existat două etape principale de expansiune, anume între anii 1993 și 1997 și, ulterior, între 2003 și 2010. De atunci, TNI a fost relativ stabil – susținut de valuri de consolidare în unele sectoare, pe de o parte, și atenuat de încetinirea creșterii economice și a comerțului internațional, pe de altă parte. Cu toate ca cele două faze de expansiune au fost caracterizate printr-un număr mare de tranzacții de fuziuni și achiziții și noi proiecte *greenfield*, rațiunile care stau la baza internaționalizării MNC-urilor s-au schimbat de-a lungul timpului. Accentul s-a translatat treptat de la căutarea resurselor și a eficienței la căutarea piețelor și a activelor strategice, acestea din urmă fiind caracteristice pentru MNC-urile de pe piețele emergente. Schimbarea strategiilor de internaționalizare a MNC-urilor influențează tendințele agregate de internaționalizare a primelor 100 de IMM-uri: componentele TNI au urmat direcții tot mai divergente, compoziția sectorială a primelor 100 de MNC-uri s-a schimbat, iar contribuția MNC-urilor din economiile în dezvoltare și în tranziție a crescut considerabil.¹⁷

¹⁷ https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_en.pdf

✓ **Translația de la o economie bipolară către o economie tripolară (triad)**

Vechea economie mondială bipolară, dominată de America de Nord și de Europa, s-a transformat într-o economie tripolară dominată de "triada" formată din America de Nord, Uniunea Europeană și Asia de Sud-Est. Aceste trei regiuni reprezintă acum aproximativ 80% din valoarea totală a exporturilor mondiale și 84% din valoarea adăugată a producției mondiale.

Figura 1.7. Proiecții privind evoluția economiei globale (baza de raportare este SUA)



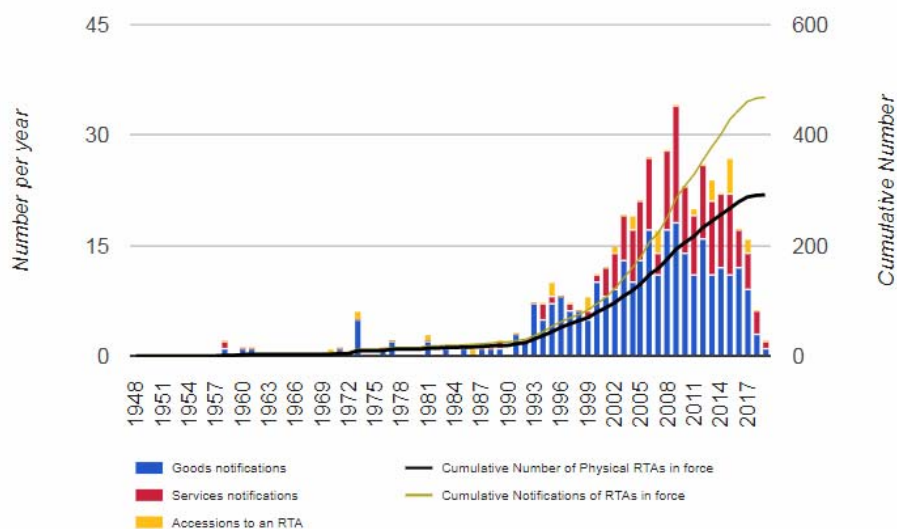
Sursa: S. Wall et.al. ().....

Includerea celui de-al treilea pilon al Triadei, anume Asia de Est și de Sud-Est, este legitimată în continuare de proiecțiile pentru viitor. Figura 1.7. ilustrează unele previziuni ale Băncii Mondiale privind contribuția economiilor naționale la economia mondială în perioada 1992-2020. Deși în ceea ce privește mărimea pieței, economia globală este dominată în prezent de economiile industrializate bogate cum ar fi SUA, Japonia, Germania, Franța, Italia și Marea Britanie, se previzionează că, până în anul 2020, Economii precum China, India, Indonezia, Coreea de Sud, Thailanda și Taiwan vor intra în "top zece". Aceasta este o tendință importantă, sugerând că atenția companiilor orientate spre piață va fi din ce în ce mai captată de aceste regiuni.

✓ **Creșterea numărului și importanței aranjamentelor de integrare regională**

Schemele de integrare regională au reconfigurat substanțial patternul economiei globale după cel de-al doilea Război Mondial, atât în virtutea efectelor lor structurale, cât mai ales ca urmare a unor noi forme de interdependență pe care le creează între economii. Numărul lor a crescut substanțial în ultimele decenii, așa cum ilustrează și datele publicate de Organizația Mondială a Comerțului (figura 1.8.).

Figura 1.8. AIR în vigoare în perioada 1948-2019
(în funcție de anul intrării în vigoare)



Sursa: <http://rtais.wto.org/UI/PublicMaintainRTAHome.aspx>

Spațiile integrate din punct de vedere economic sunt mai atractive pentru investitori, și mai ales pentru investorii de anvergura corporațiilor multinaționale. În perioada postbelică, sub impulsul inițierii și aprofundării procesului integraționist în Europa de Vest, acordurile de integrare regională au proliferat, captând atenția prin efectele pe care le induc asupra țărilor participante, dar și asupra țărilor terțe.

Printre altele, în literatura de specialitate se argumentează frecvent faptul că formarea unei piețe largite creează un stimul și sporește oportunitățile de investiții (Brown, 2000;; Dunn & Mutti, 2004; Pugel, 2004; Carbaugh, 2008). În mod cert, unele investiții străine directe au fost și continuă să fie motivate în principal de dorința de a eluda barierele comerciale, situație în care o piață largită creează un mediu optim pentru implantarea firmelor din exterior. În alte situații, ISD sunt motivate de dorința investitorilor de a exploata piețele de aprovizionare/desfacere localizate în afara granițelor naționale prin activități în care filialele sunt cea mai eficientă structură de organizare (Blomström & Kokko, 1997).

✓ Creșterea numărului tratatelor bilaterale privind investițiile și comerțul

Tratatele preferențiale sunt disponibile companiilor și țărilor participante nu numai în cadrul blocurilor comerciale regionale de largă amploare. De exemplu, s-a înregistrat o creștere rapidă a numărului tratatelor bilaterale privind investițiile și comerțul, care pot lua diverse forme, cele mai importante fiind tratatele bilaterale privind investițiile (*bilateral investment treaties*-BIT) și tratatele privind dubla impunere (*double taxation treaties*-DTT). Până în anul 2014, OMC a primit notificări pentru mai mult de 2.600 de BIT-uri, care, în timp ce pot încuraja fluxurile de investiții străine directe între cele două țări semnatare, dar pot induce discriminări asupra fluxurilor de ISD care implică țări care nu sunt semnatare ale BIT. În mod similar, în jur de 2.700 DTT au fost notificate la OMC până în 2014, reducând, fără îndoială, cotele de impozitare și stimulând

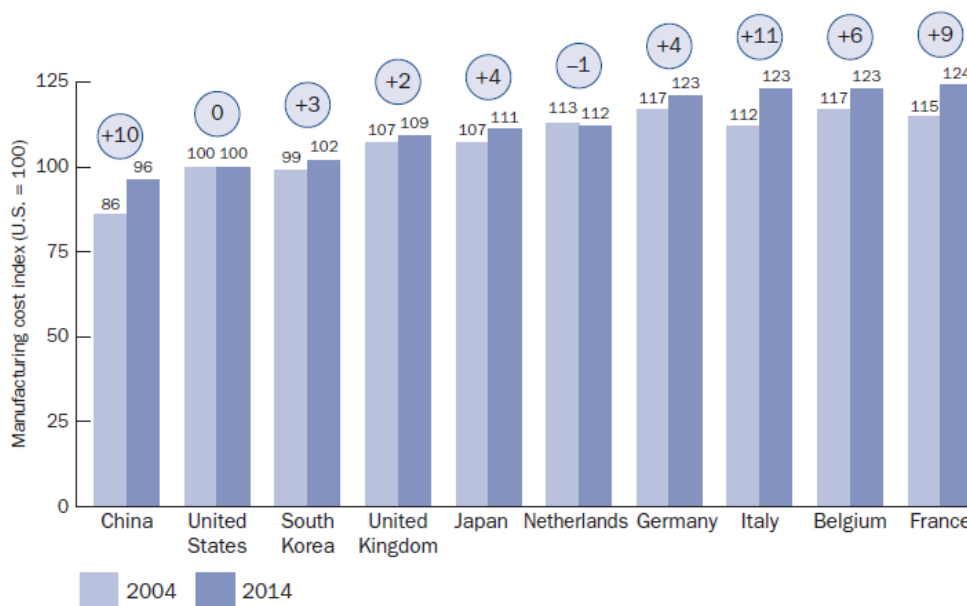
investițiile și comerțul între cele două țări implicate, dar creând un mozaic complex de investiții și regimuri de impozitare dificil de gestionat la scară globală.

✓ **Reconfigurarea patternului spațial costurilor internaționale**

Un interes deosebit pentru localizarea afacerilor internaționale este patternul spațial al costurilor internaționale ale forței de muncă, atât cele salariale, cât și cele non-salariale (contribuțiile de asigurări sociale ale angajatorilor, concediul plătit, etc.). Date comparabile sunt dificil de identificat, atât în cadrul geografic al regiunilor, cât și în cel interregional. În orice caz, prezintă importanță nu doar costurile generale ale forței de muncă, ci și raportarea acestor costuri la productivitatea muncii. De exemplu, dacă costurile forței de muncă se dublează dar se dublează și productivitatea muncii, atunci costurile forței de muncă pe unitate de producție rămân aceleași.

Boston Consulting Group (BCG) a conceput *Global Manufacturing Cost-Competitiveness Index* pentru a ilustra maniera în care au evoluat costurile de producție în cele mai mari zece țări exportatoare de mărfuri din lume în raport cu SUA, din 2004 până în 2014. Cele componente cheie ale indicelui sunt costurile forței de muncă pe oră, productivitatea muncii (producția pe oră), costurile cu energia pe unitate de producție și rata de schimb a monedei naționale față de dolarul american. Figura 1.9. ilustrează rezultatele acestor analize.

Figura 1.9. Analiza comparativă a *Global Manufacturing Cost-Competitiveness Index* în 2014 și 2004



Sursa: Boston Consulting Group (BCG), *Analysis of the World's Largest Manufacturing Economies*, April 2014

Acest indice a relevat modificări în ceea ce privește costurile relative, modificări care ar putea face companiile să își regândească vechile ipoteze privind strategiile de outsourcing și locația viitoarelor lor capacități de producție. Cu ajutorul acestui Index,

BCG a identificat patru patternuri/tendențe de reconfigurare în competitivitatea costurilor în industria prelucrătoare¹⁸.

- *Economii sub presiune.* Câteva economii private tradițional ca locații low-cost par a fi sub presiune ca rezultat al unei combinații de factori care le-au erodat semnificativ avantajele legate de costuri după anul 2004. Spre exemplu, avantajul Chinei față de SUA privind costurile de prelucrare s-a micșorat la mai puțin de 5%. Brazilia este considerată acum ca fiind mai costisitoare decât multe țări din Europa de Vest. Polonia, Cehia și Rusia s-au confruntat și ele cu o deteriorare a competitivității costurilor pe bază relativă. Ele sunt actualmente considerate a fi clocății comparabile cu SUA și doar cu câteva puncte procentuale mai ieftine decât Marea Britanie și Spania.
- *Economii care pierd teren.* Câteva țări tradițional considerate *high-cost* care erau deja costisitoare înainte de anul 2004 au pierdut teren suplimentar, rezultând în 16 până la 30% diferențe de costuri relative față de SUA. Aceasta se explică mai ales prin ritmul scăzut de creștere a productivității muncii și creșterea costurilor cu energia. Printre țările care au pierdut teren se numără Australia, Belgia, Franța, Italia, Spania, Suedia și Elveția.
- *Economii cu trend constant.* Din anul 2004 și până în anul 2014 competitivitatea costurilor în cazul unui număr redus de țări s-a menținut constantă față de SUA. Creșterea rapidă a productivității muncii și deprecierea monedei naționale au menținut costurile sub control în țări precum India și Indonezia, chiar dacă salariile au crescut rapid. Spre deosebire de schimbările dinamice din India și Indonezia, Olanda și Marea Britanie se află într-o relativă stabilitate din perspectiva tuturor dimensiunilor examinate. Performanțele acestor patru țări le-au poziționat ca potențiali viitori lideri în fiecare dintre regiunile lor.
- *Economii-starurilor globale.* Structura costurilor în Mexic și SUA mai mult decât în toate celelalte 25 de mari economii exportatoare. Datorită creșterii moderate a salariilor, câștigurilor sustenabile de productivitate, ratelor de schimb stabile și avantajelor legate de costurile energiei, aceste două economii sunt considerate staruri în devenire ale industriei prelucrătoare globale. BCG estimează că în prezent Mexic are costuri medii de producție mai reduse decât China. Excepționând China și Coreea de Sud, ceilalți zece mari exportatori mondiali sunt cu 10 până la 25% mai costisitori decât SUA.

Aceste schimbări dramatice în costurile relative pot genera mutații ample în economia globală deoarece companiile ar putea fi determinate să își reconfigureze ariile lor de afaceri. Una din implicații ar putea fi aceea că industria prelucrătoare globală ar putea deveni tot mai regionalizată. De vreme ce centre de producție cu costuri relative reduse există în toate regiunile lumii, multe bunuri consumate în Asia, Europa și continentul American vor fi produse mai aproape de casă. Aceste tendințe au, de asemenea, implicații

¹⁸http://image-src.bcg.com/Images/The_Shifting_Economics_of_Global_Manufacturing_Aug_2014_tcm9-185726.pdf

pentru guverne, ale căror lideri recunosc tot mai mult importanța economică a unei industrii prelucrătoare stabile¹⁹.

Cazul 1. Dyson își revizuieste locațiile internaționale

În ianuarie 2014, Dyson a anunțat că intenționa să creeze 3.000 de noi locuri de muncă în domeniul științei și ingineriei în Marea Britanie până în 2020, ca parte a celei mai mari expansiuni din istoria sa de 20 de ani. Această știre a venit într-un moment când JCB, cel de-al treilea producător mondial de echipamente de construcții anunțat în 2014 că va crea încă 2.500 de locuri de muncă în Marea Britanie până în 2018. Știrea de la Dyson inversează tendința anterioară în care Dyson și-a mutat producția de mașini de spălat din Marea Britanie în Malaezia în 2008, care a urmat o decizie chiar mai veche, din 2002, de a transfera producția aspiratoarelor sale revoluționare fără sac dual cyclone în Malaezia cu pierderea a peste 800 de locuri de muncă la fabrica Dyson din Malmesbury, Wiltshire, care produceau anterior circa 8.000 de aspiratoare pe zi. Dyson dorea să scoată în evidență în 2002 că opera pe o piață cu prețuri în scădere pe care concurenții ei au putut să transmită clienților costuri mai mici fabricând aspiratoarele în afara Marii Britanii. Dimpotrivă, Dyson s-a confruntat cu situația în care costurile directe ale forței de muncă în Marea Britanie se dublaseră în ultimii zece ani, în parte datorită nevoii de a plăti salarii mari într-o zonă din jurul Swindon cu șomaj aproape zero. În acest context, Dyson a susținut că ar putea ajunge în situația de a ieși din afaceri dacă va continua să fabrice produsul în Marea Britanie și începând cu luna septembrie 2002 toată producția de aspiratoare s-a mutat în Malaezia. Compania a argumentat că salariile mult mai mici din Malaezia, anume echivalentul a 1,50 lire sterline pe oră comparativ cu cele de 4,10 lire sterline pe oră în Marea Britanie, ar avea un impact favorabil asupra costurilor de producție. Într-adevăr, compania a estimat că salariile mai mici ar reduce costurile unitare de producție cu circa 30%. Economii suplimentare de costuri ar proveni și din apropierea de majoritatea furnizorilor de componente (furnizorii de componente din Asia de Sud-Est i-au înlocuit progresiv pe cei din Marea Britanie) precum și de noi piețe emergente din Japonia, Australia și Orientul Îndepărtat. În plus, guvernul din Malaezia a oferit diferite "subvenții" sub formă de granturi pentru înființarea fabricilor Dyson, precum și taxe mai mici și alte beneficii.

În timp ce deplângea pierderea locurilor de muncă din Marea Britanie, Dyson a anunțat că mutarea producției de aspiratoare în Malaezia ar genera acum suficiente resurse financiare care să-i permită să își mențină angajamentul de a reinvesti 20% din cifra de afaceri în cercetare și dezvoltare (R & D). Dyson credea că avantajele tehnologice asigurate de cercetare și dezvoltare ar menține compania în viață și și ar conserva alte 1.150 locuri de muncă din Malmesbury, dintre care mai mult de 300 implicau ingineri, oameni de știință, designeri și testeri - creierile care se asigură că produsele Dyson rămân cu un pas înaintea restului. Dyson a susținut că ar fi exportat "munca fizică", păstrând în economia de origine componentele care creează mai multă valoare, de vreme ce avantajul comparativ al companiei consta în cercetare și designul noilor produse care îi permiteau

¹⁹http://image-src.bcg.com/Images/The_Shifting_Economics_of_Global_Manufacturing_Aug_2014_tcm9-185726.pdf

să se mențină înaintea rivalilor ei, dintre care mulți operau în orientul îndepărtat. Într-adevăr, compania a susținut că, dacă ar fi urmat restul industriei britanice, care investește în medie doar 2% din cifra de afaceri, ar fi trebuit să neglijeze ingineria și patrimoniul/moștenirea tehnologică a lui Dyson și să calce pe urmele industriilor auto, echipamentelor TV și altor echipamente casnice din Marea Britanie. Natura inovatoare a companiei a continuat cu introducerea, în Octombrie 2006, a Dyson "Airblade", primul uscător de mâini igienic care s-a dovedit a fi cu 83% mai eficient în materie de consum de energie decât produsele concurente.

Dyson a argumentat că costurile reduse rezultate prin outsourcing i-au asigurat viitorul, ajutându-l să depășească compania Hoover, anterior lider de piață în SUA, într-o asemenea măsură încât Dyson deține acum aproximativ 21% din piața americană a aspiratoarelor, ceea ce o poziționează înaintea Hoover care deține doar 16%. Deși Hoover are un volum mai mare a vânzărilor, tehnologia mai avansată încorporată în produsele Dyson impune un preț premium, rezultând o valoare mai mare a unui volum mai mic al vânzărilor. James Dyson atrage atenția asupra deciziilor cheie de externalizare/outsourcing ca fiind fundamentul acestui succes înregistrat de companie.

Probleme de discutat

1. *Cum poate argumenta Dyson că relocalizarea producției în Malaezia a fost în interesul forței de muncă britanice?*
2. *Ce legături se pot sugera cu patternurile și tendințele expuse anterior?*

2.1. Organizația de afaceri: competențe și activități²⁰

Avantajul competitiv a devenit unul dintre obiectivele cheie ale strategiei de afaceri. Literatura economică reflectă dezbateri intense cu privire la sursele/cauzele avantajului competitiv. În esență, aceste dezbateri lansează următoarea întrebare: Cum pot organizațiile să obțină performanțe superioare? Plecând de la această întrebare, s-au conturat două poziții/curente de gândire proeminente.

Școala de gândire articulată în jurul ideii de *poziționare competitivă*, bazată în primul rând pe lucrările/contribuția lui Michael Porter, subliniază importanța modului în care organizația este poziționată în raport cu mediul său competitiv sau cu industria în care operează. Școala de gândire cu accent pe *resurse și competențe* (Prahalad and Hamel, 1990; Heene and Sanchez, 1997), pe de altă parte, susține că competențele (abilitățile) de care dispune o organizație de afaceri și modul distinctiv în care își organizează activitățile sunt cele care determină capacitatea ei de a depăși performanțele concurenților.

Ca în majoritatea cazurilor privind controversele asupra unui subiect, sugerăm ca ambele școli de gândire au meritele lor, ambele oferind explicații parțiale privind sursele avantajului competitiv.

Resurse, competențe și competențe cheie

Termenii *competență* și *capacitate*, *competență cheie/de bază* și *abilități distinctive* sunt deseori utilizați interșanjabil în manualele de *business strategy*. Deși unii autori (Stalk et al., 1992) au susținut că există diferențe semnificative între termenii *competență* și *capacitate*, vom folosi acești termeni pentru a descrie, în linii mari, aceleași aspecte pe baza definițiilor care urmează.

Resurse

O resursă este un "input" utilizat în activitățile firmei. Succesul se bazează în mare parte pe eficiența prin care companiile își transformă resursele în rezultate. Resursele se încadrează în patru mari categorii: umane, financiare, fizice (clădiri, echipamente, stocuri etc.) și intangibile (de ex. "know-how", brevete, drepturi legale, brand-uri, modele și mărci înregistrate etc.).

Competențe

O competență este un *atribut sau o colecție de atribute pe care le posedă toate sau cea mai mare parte a companiilor dintr-o industrie*. Fără astfel de atribute afacerile nu pot intra sau supraviețui în respectiva industrie. Competențele se dezvoltă din resurse și încorporează abilități, tehnologie, know-how și cunoștințe. De exemplu, pentru a opera în industria farmaceutică, este necesar ca firmele să posede atât abilitatea de a fabrica

²⁰ David Campbell, George Stonehouse and Bill Houston. (2002). *Business Strategy. An Introduction*. Second edition. Butterworth-Heinemann

medicamente (folosind echipamente special concepute în acest sens), cât și o înțelegere/cunoaștere detaliată a modului în care medicamentele acționează asupra corpului uman, ceea ce este foarte important. Fiecare supraviețuitor de succes din industrie posedă ambele arii de competențe.

☑ **Competențe cheie**

O *competență cheie* sau o *capacitate/abilitate distinctivă* este un *atribut sau o colecție de atribute specifice unei anumite organizații care îi permite să producă deasupra performanței medii a industriei în care operează*. Ele derivă din felul în care organizația și-a angajat/folosit competențele și resursele mai eficient decât concurenții săi. Rezultatul unei abilități/capacități distinctivă este "o ieșire" (*output*) pe care clienții o valorează mai mult decât pe cele ale concurenților. Ea se bazează pe cunoștințe organizaționale superioare, informații, aptitudini, tehnologie, structură, relații, rețele și reputație.

Concepte cheie



Avantaj competitiv

Avantajul competitiv este adesea privit ca fiind scopul general al strategiei de afaceri. Unele texte folosesc expresia *performanță superioară* pentru a desemna același lucru. În esență, se poate spune că o organizație de afaceri posedă *avantajul competitiv* dacă este capabilă să obțină profituri mai mari decât concurenții ei. Profiturile mai mari înseamnă că va fi capabilă să mobilizeze o parte mai mare din profit pentru a-l reinvesti în strategia sa, menținându-și astfel poziția de lider față de concurenții din industria în care operează. Când această poziție de superioritate este menținută cu succes în timp, discutăm despre un avantaj competitiv durabil/sustenabil.

Cum funcționează competențele cheie

Competențele cheie tind să fie atât complexe, cât și intangibile, astfel încât este necesară explorarea naturii competențelor și a resurselor care le susțin înainte de a explora mai aprofundat conceptul în sine. Este extrem de important de reținut că nu toți concurenții dintr-o industrie vor avea competențe cheie sau capacități distinctivă (Kay, 1995). Doar acei jucători care produc peste performanța medie pot fi considerați ca posedând competențe cheie. Firmele cu o performanță medie sau sub medie au competențe și resurse (fără de care nu ar putea concura/opera deloc în industria respectivă), dar nu și competențe cheie.

Competență cheie (capacitate distinctivă) = achiziție și utilizare superioară a resurselor + dezvoltare superioară a competențelor "generale"

În continuare vom examina mai detaliat acești termeni.

✓ *Resurse tangibile și intangibile*

Resursele pot fi tangibile sau intangibile. Ele sunt intrări (*inputs*) care permit unei organizații să-și desfășoare activitățile. *Activele tangibile* includ stocurile, materialele, mașinile, clădirile, resursele umane, finanțele și așa mai departe. *Activele intangibile* includ abilități, cunoștințe, brand și imagine, drepturi de brevet etc. (Coyne, 1986; Hall, 1992). Resursele intangibile sunt adesea produse în cadrul organizației, dar cele tangibile sunt obținute de la organizații externe. Astfel de resurse sunt obținute pe piețele de resurse în concurență cu întreprinderile din interiorul și din afara industriei/sectorului. Relațiile cu furnizorii de resurse pot constitui o parte importantă a competențelor cheie ale organizației (de exemplu, capacitatea de a atrage de pe piața muncii resurse umane cel mai potrivit calificate).

✓ *Analiza resurselor*

Atunci când analizăm resursele unei companii ca secvență a unei analize interne, mai multe cadre pot fi utilizate pentru a realiza o evaluare cuprinzătoare.

- *Analiza pe categorii*

O perspectivă de abordare ar putea fi, de exemplu, cea pe *categorii*: umane, financiare, fizice, intangibile etc. Aceste resurse sunt apoi evaluate *cantitativ* (cât de mult sau câte) și *calitativ* (maniera în care ele sunt efectiv angajate). Resursele fizice cum ar fi clădirile și mașinile vor fi examinate referitor la capacitate, utilizare, vârstă, condiție, contribuția la *output* și așa mai departe. Materialele și stocurile pot fi evaluate în funcție de calitate, fiabilitate, disponibilitate, număr de furnizori, timpul de livrare și costurile unitare. Resursele umane sunt considerate în termeni de număr, educație, abilități, formare, experiență, vârstă, motivație, costuri salariale și productivitate în raport cu nevoile organizației.

- *Analiza prin specificitate*

În al doilea rând, putem analiza resursele în funcție de specificitatea lor. Din acest punct de vedere, resursele pot fi *specifice* și *nespecifice*. De exemplu, muncitorii calificați tind să aibă cunoștințe și abilități specializate și specifice industriei. Unele tehnologii, cum ar fi, de exemplu, software de calculator, sunt pentru *uz general în afaceri* (*nespecifice industriei*; de exemplu, software de procesare de text, baze de date și calcul tabelar). Alte aplicații software de calculator, cum ar fi sistemele computerizate de rezervare pentru companiile aeriene, sunt destinate utilizării cu *nivel ridicat de specializate*. Întrucât *resursele nespecifice tind să fie mai flexibile și formează baza competențelor*, este mai probabil ca *resursele specifice industriei să acționeze ca fundamente ale competențelor cheie* (de ex. cunoștințe specializate ale oamenilor de știință din industria chimică).

- *Analiza prin performanță*

În al treilea rând, resursele pot fi evaluate pe baza modului în care contribuie la evaluările interne și externe ale performanței.

Evaluările interne vizează:

- obiectivele și țintele afacerii (evaluări financiare, de performanță și output);
- comparații istorice (evaluări ale performanței în timp);
- comparații pe unități de afaceri sau comparații divizionale.

Evaluările externe pot include:

- comparații cu concurenții, în special cu cei care sunt lideri în industrie, cei care sunt cei mai apropiați concurenți ai firmei și se află în aria ei strategică;
- comparații cu companii din alte industrii.

Folosind aceste tehnici de analiză, o organizație este capabilă să stabilească un reper (*benchmark*) atât intern, cât extern, ca un stimul pentru a-și îmbunătăți performanța în viitor. Performanța, oricum, se bazează pe mai mult decât pe resurse, iar competențele trebuie să fie analizate și evaluate în mod similar.

Competențele generale

Competențele generale sunt *attribute* cum ar fi abilități, cunoștințe, tehnologie și relații, care sunt *comune pentru concurenții dintr-o industrie*. De exemplu, toți jucătorii din industria farmaceutică posedă competențe similare (abilități de bază) în cercetare și dezvoltare, marketing, producție și distribuție. Competențele sunt mai puțin tangibile decât resursele și, prin urmare, sunt mai greu de evaluat. Ele sunt mai des dezvoltate intern, dar pot fi dobândite din exterior sau prin colaborare cu furnizorii, distribuitorii sau clienții.

Competențele generale se disting de competențele cheie prin faptul că nu produc performanțe superioare și prin faptul că ele nu se disting de competențele pe care le posedă alte companii din industrie. Pe de altă parte, competențele sunt esențiale pentru supraviețuirea într-o anumită linie de afaceri. Competențele generale au, de asemenea, potențialul de a fi dezvoltate și transformate în competențe cheie.

Competențele cheie

❖ *Distincția între competențele cheie și competențele generale*

O competență este un *mixaj de abilități și tehnologii*, mai degrabă decât o singură abilitate sau tehnologie. De exemplu, competența Motorola în ciclul de producție rapid (minimizarea timpului dintre o comandă și onorarea respectivei comenzi) se bazează pe o gamă largă de abilități, inclusiv discipline de proiectare care maximizează caracterul comun pe o linie de produse, producție flexibilă, sisteme sofisticate de comandă, managementul inventarului și managementul furnizorilor. Competențele cheie (*core competence*) pe care Federal Express le deține în stabilirea rutelor și livrare se bazează pe integrarea tehnologiei cu coduri de bare, comunicații wireless, managementul rețelei și programare liniară, pentru a menționa doar câteva. Această integrare a abilităților și tehnologiilor este amprenta unei competențe cheie. *O competență cheie reprezintă suma învățării în cadrul seturilor de competențe individuale și unitățile organizaționale individuale.*

Astfel, este puțin probabil ca o competență cheie să rezide în totalitate într-un singur individ sau o echipă mică.²¹

Linia de separare dintre o anumită abilitate și competența cheie la care contribuie poate fi dificil de trasat. Ca o chestiune practică, dacă în definirea competențelor cheie ale unei întreprinderi mijlocii sau ale unei unități de afaceri o echipă de manageri vine cu 40, 50, sau mai multe "competențe", cel mai probabil acestea descriu, de fapt, abilități constitutive și tehnologii, mai degrabă decât competențe cheie. Pe de altă parte, dacă ei enumeră doar una sau două competențe, probabil că recurg la un nivel de agregare prea extins pentru a obține o perspectivă/înțelegere semnificativă. Cel mai util nivel de agregare este, de obicei, cel din care rezultă între cinci și cincisprezece competențe cheie. Dacă, totuși, o echipă are o bună înțelegere a întregii ierarhii a competențelor - de la metacompetențe (logistică în cazul Federal Express), la competențe cheie (urmărirea pachetelor), precum și abilități constituente (coduri de bare) - problema trasării liniei dintre abilitățile constituente și competențe este în primul rând o chestiune de conveniență. În orice caz, pentru a gestiona efectiv stocul de competențe cheie ale unei firme, *top managementul trebuie să poată dezagrega competențele cheie în componentele lor, până la nivelul anumitor indivizi cu talente specifice.*

Fie că se folosește termenul de competență sau capacitate (pricepere, talent, aptitudine), premisa de pornire este că, în mediul de afaceri, *competiția între firme este la fel de mult o competiție pentru competențe cum este pentru poziția pe piață și puterea de piață.* Desigur, nu există nimic foarte nou în ideea că firmele "concurează pe capacitate". Subtilitatea intervine atunci când cineva încearcă să facă distincție între acele competențe sau capacități care sunt "cheie" și cele care nu sunt cheie. Dacă cineva ar inventaria toate "capabilitățile" care sunt potențial importante pentru a avea succes într-o anumită afacere, ar fi într-adevăr o listă lungă - prea lungă pentru a fi de mare utilitate pentru manageri.

Hamel & Prahalad argumentează că, pentru a fi considerată competență cheie, o abilitate/aptitudine trebuie să treacă trei teste²².

- *Valoarea atribuită de client.* O competență cheie trebuie să contribuie în mod diferențiat la valoarea percepută de consumator. Competențele cheie sunt abilități care permit unei firme să ofere beneficii fundamentale pentru clienți. Distincția dintre competențele cheie și cele non-cheie (generale) se bazează, în parte, pe o distincție între beneficiile cheie/principale (core) și cele comune (non-core) ale clienților. Această distincție ne face să descriem know-how-ul Honda în motoare ca o competență cheie, și managementul relațiilor cu dealerii ca o abilitate/capacitate secundară. În timp ce experiența pe care un potențial cumpărător o are într-o reprezentanță Honda este importantă pentru procesul de vânzare, ea nu constituie totuși un beneficiu cheie al clientului. Foarte puțini clienți aleg Honda contra mărcilor concurente datorită unor capacități unice ale dealerilor Honda și nici Honda nu ar putea susține că rețeaua aceluși dealer oferă clienților o experiență mult mai bună decât rețeaua de dealeri a Toyota, BMW sau a altui concurent de prim rang. Pe de altă parte însă, capacitatea Honda de a produce unele dintre cele mai

²¹ G. Hamel & C.K. Prahalad.(1994). *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press

²² G. Hamel & C.K. Prahalad.(1994). *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press, pp. 204 și următoarele

bune motoare și motopropulsoare din lume oferă clienților beneficii extrem de apreciate: economie superioară de combustibil, accelerație rapidă, turație ușoară, mai puțin zgomot și vibrații. Este interesant de reținut că, în publicitatea care a susținut lansarea în S.U.A a versiunii îmbunătățite a modelului Accord, motorul mașinii a constituit atracția principală, în timp ce rețeaua de dealeri abia a fost menționată. Nu se poate spune totuși că mecanismul de vânzare nu poate fi niciodată o competență cheie. De ani de zile, forța de vânzări extrem de bine instruită a IBM a fost un factor important în capacitatea companiei de a intermedia între nevoile clienților și capacitățile tehnologice ale companiei.

Faptul că o competență cheie trebuie să aducă o contribuție importantă la valoarea percepută de client nu înseamnă că respectiva competență va fi vizibilă sau ușor de înțeles de către client. Puțini clienți ar putea exprima în cuvinte precise motivele pentru care experiența de condus pe un model Honda poate fi mai bună decât cea pe un model Chevrolet Lumina, de exemplu. De asemenea, puțini utilizatori de computere pot spune multe despre competențele care susțin interfața prietenoasă a unui Macintosh, dar ei știu că acest computer este ușor de utilizat. Ceea ce este vizibil pentru clienți este beneficiul, nu nuanțele tehnice ale competențelor care stau la baza acestui beneficiu.

În ultimă instanță, clienții sunt cei care decid dacă ceva este sau nu este o competență cheie. În încercarea de a-și identifica competențele de bază, o companie trebuie să se întrebe permanent dacă o abilitate anume contribuie semnificativ la "valoarea percepută de client". Cu toate ca majoritatea companiilor realizează defalcări detaliate ale costurilor produselor sau servicii lor, puține recurg la astfel de defalcări detaliate de valoare. Întrebări care necesită răspunsuri: Care sunt "elementele de valoare" în acest produs sau serviciu? Pentru ce plătește clientul? De ce este un client dispus să plătească mai mult sau mai puțin pentru un produs sau serviciu decât pentru altul? Ce elemente de valoare sunt cele mai importante pentru clienți și, astfel, contribuie cel mai mult la realizarea prețurilor? O astfel de analiză permite unei companii să își concentreze eforturile asupra competențelor cheie care fac într-adevăr o diferență reală pentru clienți.

Există o excepție importantă față de regula conform căreia o competență cheie trebuie să contribuie substanțial la valoarea percepută de client. Competențele legate de procese și producție, care generează beneficii semnificative asupra costurilor producătorului pot fi, de asemenea, considerate competențe cheie, deși puține sau niciunul dintre avantajele legate de costuri nu sunt transmise clientului. O companie chimică, de exemplu, poate avea o competență de proces care îi permite să producă un anumit tip de plastic cu 20% mai ieftin decât oricare altă firmă din lume. Plasticul poate fi foarte bine o marfă și poate avea un preț mondial care reflectă structura costurilor celui mai puțin eficient producător în afaceri. Producătorul mai eficient, cu competențele sale de proces, poate alege să "economisească" avantajul de cost mai degrabă decât să îl transfere clienților. Astfel, orice pachet de abilități care oferă un avantaj semnificativ de cost în beneficiul unui client poate fi considerat, de asemenea, o competență cheie.

- *Diferențierea față de concurenți.* Pentru a se califica drept o competență cheie, o abilitate trebuie, de asemenea, să fie unică din punct de vedere competitiv. Acest lucru nu înseamnă că pentru a se califica drept "cheie", o competență trebuie să fie deținută în mod unic de o singură firmă, dar aceasta înseamnă că orice capacitate/abilitate care este

omniprezentă într-o industrie nu ar trebui să fie definită drept cheie, decât dacă, bineînțeles, nivelul de competență al companiei este substanțial superior celorlalte. Astfel, s-ar putea argumenta că, în timp ce motoarele electrice au reprezentat o competență cheie pentru Honda, nu au fost, în ultimul deceniu sau două, o competență cheie pentru Ford.

În orice industrie vor exista o serie de *abilități și capacități care sunt cerințe prealabile pentru operarea în industrie, dar nu asigură o diferențiere semnificativă față de concurenți*. Hamel & Prahalad numesc asemenea abilități "*mize de masă*". Așa cum cineva ar avea nevoie de 100 \$ sau 500 \$ pentru a ajunge până la un nivel ridicat al mizelor la jocuri de noroc în Las Vegas, o companie va trebui să aibă un set minim de abilități/capacități pur și simplu pentru a opera într-o anumită industrie. Spre exemplu, mizele de masă în cadrul activității de livrare a pachetelor includ șoferi bine pregătiți și politicoși. Deși nici o companie de livrare nu ar rezista mult timp fără șoferi competenți, atitudinile și abilitățile șoferilor nu au fost, până în prezent, o caracteristică de diferențiere în rândul majorității companiilor de livrare. Pe scurt, există o diferență între competențe "necesare" și competențe "distinctive". Nu are sens să definim o competență ca fiind competență cheie dacă este omniprezentă sau ușor de imitat de către concurenți.

În unele cazuri, managerii pot crede că o anumită competență, deși omniprezentă în cadrul unei industrii, a rămas în mod substanțial insuficient dezvoltată. O astfel de competență ar putea fi vizată ca o potențială competență cheie dacă managerii consideră că există o motivație pentru îmbunătățiri dramatice și că clienții ar plăti foarte mult astfel de îmbunătățiri. Eforturile companiei British Airways de a furniza servicii de cabină la un nivel semnificativ deasupra mediei din industrie este un exemplu în acest sens.

Din nou, la fel cum clienții oferă o "verificare" reală a ceea ce este și nu este o competență cheie, la fel fac și concurenții. Companiile definesc adesea un anumit set de abilități ca o competență cheie, chiar și atunci când această abilitate este mai mult sau mai puțin o monedă comună în cadrul industriei sau atunci când nivelul de performanță al firmei este cu mult sub cel mai bun din industrie. Analiza comparativă a competențelor companiei cu cele ale concurenților protejează împotriva unei tendințe naturale de a supraestima unicitatea capacităților proprii.

- *Extensibilitate*. Competențele cheie sunt considerate adevărate "porți" spre piețele de mâine. În timp ce o anumită competență poate fi cheie din perspectiva unei singure afaceri, prin faptul că trece testul privind valoarea atribuită de clienți și unicitatea competitivă, este posibil să nu fie o competență din punctul de vedere al corporației dacă nu există nici un mod de a imagina o gamă de produse sau servicii noi realizate pe baza acelei competențe. Ca o chestiune practică, aceasta înseamnă că, în definirea competențelor cheie, managerii trebuie să lucreze foarte mult pentru a se abate de la configurația particulară a produsului în care este încorporată în prezent competența și să își imagineze cum ar putea fi folosită acea competență pentru a crea noi produse și servicii.

De exemplu, în timp ce SKF, cel mai important producător de rulmenți cu cilindri din lume, ar putea fi tentat să-și definească competența cheie ca fiind rulmenții, o astfel de definiție ar fi inutil de limitată în ceea ce privește asigurarea accesului pe piețe noi.

Fără îndoială, inginerii și comercianții SKF au căutat cu sârguință orice posibilitate de a aplica expertiza companiei în materie de rulmenți cu lagăr, dar există multe locuri în care se poate pune un asemenea rulment. Creșterea companiei nu trebuie să depindă total de găsirea de noi utilizări pentru rulmenți, deoarece, atunci când SKF se îndepărtează de la o viziune bazată pe produs a competențelor sale la o viziunea bazată pe aptitudini, apar ocazii noi. SKF are competențe în antifricțiune (înțelegerea modului în care diferite materiale lucrează împreună pentru a genera sau a reduce frecarea), în ingineria de precizie (este una dintre puținele companii europene care pot prelucra metale dure la toleranțe incredibil de strânse) și în realizarea unor dispozitive perfect sferice. Se poate specula dacă SKF ar putea fi capabilă să producă capetele rotunde, de înregistrare de înaltă precizie, care intră în interiorul unui VCR, cele mai multe dintre acestea fiind fabricate acum de firmele japoneze. Poate SKF ar putea face micile "bile" folosite în pixurile cu role, o altă componentă adesea realizată de firmele japoneze. *O competență cheie este cu adevărat cheie atunci când aceasta constituie baza pentru intrarea pe piețele de produse noi.* În evaluarea extensibilității unei competenței, top managementul trebuie să se străduiască să se elibereze de viziunea orientată spre produs a capabilităților firmei.

Campbell oferă o descriere mai sintetică a direcțiilor în care competențele cheie se deosebesc de competențele generale. Astfel, competențele cheie²³:

- sunt deținute numai de acele companii a căror performanță este superioară mediei din industrie;
- sunt unice pentru companie;
- sunt mai complexe;
- sunt greu de simulat (copiat);
- sunt orientate spre satisfacerea nevoilor clienților;
- adaugă o valoare mai mare decât competențele "generale";
- se bazează adesea pe relații distincte cu clienții, distribuitorii și furnizorii;
- se bazează pe abilități organizaționale superioare și pe cunoștințe.

În industria auto, spre exemplu, toți producătorii au competențele și resursele necesare pentru a construi autovehicule, dar o companie cum ar fi BMW are competențe cheie în design, tehnologia motoarelor și marketing care funcționează ca bază a reputației sale pentru automobile de înaltă calitate și înaltă performanță. Aceste competențe cheie permit companiei BMW să perceapă prețuri premium pentru produsele sale. În acest fel, competențele cheie reprezintă baza avantajului competitiv al unei organizații.

❖ *Competențe cheie și abilități/capabilități distincte*

Kay (1993) prezintă o explicație ușor diferită, argumentând că avantajul competitiv se bazează pe ceea ce el a numit *abilitate distinctivă*. Abilitatea/capabilitatea distinctivă se poate dezvolta din reputație, arhitectură (relații interne și externe), inovare și active strategice. Spre exemplu, avantajul competitiv al Marks & Spencer poate fi explicat în termeni de reputație pentru calitate, relațiile sale speciale cu furnizorii și clienții săi. Marks & Spencer are relații foarte riguroase, dar reciproc avantajoase, cu

²³ David Campbell, George Stonehouse and Bill Houston. (2002). *Business Strategy. An Introduction*. Second edition. Butterworth-Heinemann

întreprinderile/afacerile care îi livrează produsele. Compania impune o calitate ridicată la un cost rezonabil și flexibilitate în schimbul unui volum mare de afaceri. Relația sa cu clienții se bazează pe reputația pentru servicii bune, rambursări și schimburi de bunuri și produse de înaltă calitate. Rezultatul final este că această companie are performanțe superioare celor mai mulți dintre concurenții săi de înaltă clasă.

Competențele cheie provin din modul unic și distinctiv în care organizația își construiește, dezvoltă, integrează și utilizează resursele și competențele generale. O competență cheie existentă poate fi evaluată din următoarele perspective:

- *orientare spre clienți* - se concentrează în mod adecvat asupra nevoilor clienților?;
- *unicitate* - poate fi imitată de concurenți și, dacă da, cât de ușor?;
- *flexibilitate* - poate fi ușor adaptată dacă apar schimbări în condițiile de piață sau în industria în care operează?;
- *contribuție la valoare* - în ce măsură adaugă valoare produsului sau serviciului?;
- *durabilitate/sustenabilitate* - cât timp poate fi menținută superioritatea ei?

Competențele, spre deosebire de competențele cheie, pot fi de asemenea analizate în virtutea acestor criterii, pentru a evalua potențialul lor de a forma o bază pe care să poată fi dezvoltate noi competențe cheie.

Competențele cheie nu pot fi niciodată considerate permanente. Ritmul schimbărilor tehnologiei și societății este de așa natură încât competențele cheie trebuie adaptate în mod constant și cultivate altele noi. Un bun exemplu al necesității de adaptare provine dintr-o examinare a IBM. În anii 1980, IBM a avut competențe cheie în proiectarea, producția, marketingul și vânzările de computere personale. Valoarea pe care clienții au atașat-o acestor competențe s-a pierdut la sfârșitul anilor '80 și în primii ani '90 deoarece concurenții au reușit să se ridice la nivelul IBM în proiectarea și producția de calculatoare personale la un preț mai mic. IBM a eșuat în a-și adapta competențele de bază astfel încât acestea au devenit pur și simplu competențe extinse la nivel de industrie. Superioritatea sa a fost erodată pentru că nu și-a susținut/cultivat avantajul competitiv.

Rezultatele analizelor

Orice analiză a resurselor, competențelor generale și competențelor cheie este, prin urmare, circumscrisă următoarelor scopuri:

- înțelegerea naturii și surselor unei anumite competențe cheie;
- identificarea nevoii și a metodelor de adaptare a competențelor cheie existente;
- identificarea necesității de a dezvolta noi competențe cheie;
- identificarea potențialelor surse de competențe cheie bazate pe resurse și competențe generale;
- menținerea orientării către nevoile clienților.

Resursele, competențele generale și competențele cheie sunt, evident, legate de modul în care o afacere își organizează și își desfășoară activitățile creatoare de valoare. Prin urmare, este necesar, de asemenea, să se analizeze modul în care sunt configurate și coordonate activitățile creatoare de valoare.

Concepte cheie



Folosirea competențelor
Formarea/dezvoltarea competențelor

➤ *Folosirea competențelor (competence leveraging)* se referă la capacitatea unei organizații de afaceri de a-și *exploata competențele cheie pe noi piețe*, satisfăcând astfel noi nevoi ale clienților. Se poate referi, de asemenea, la capacitatea unei afaceri de a modifica și îmbunătăți competențele cheie existente.

➤ *Formarea/dezvoltarea competențelor* are loc când firma formează/dezvoltă noi competențe cheie, bazate pe resursele și competențele generale de care dispune. Este adesea necesar să se formeze noi competențe alături de cele existente atunci când intră pe noi piețe, deoarece este puțin probabil ca competențele existente să fie în deplin acord cu nevoile noilor clienți.

Analiza activităților creatoare de valoare



➤ *Ce este adăugarea/crearea de valoare?*

Analiza lanțului valoric (Porter, 1985) încearcă să ofere o înțelegere a nivelului de valoare pe care o adaugă activitățile unei organizații la produsele și serviciile sale în comparație cu costurile resurselor utilizate în producția lor. Un produs dat poate fi realizat prin organizarea activităților într-un număr de moduri diferite. Analiza lanțului valoric ajută managerii să înțeleagă *cât de eficiente și eficiente sunt configurate și coordonate activitățile organizației lor*. Testul de "aciditate" este cât de multă valoare se adaugă în procesul de transformare a intrărilor (*inputs*) în ieșiri (*outputs*) sub formă de bunuri și servicii. Valoarea este măsurată în termeni de preț pe care clienții sunt dispuși să îl plătească pentru produs.

Valoarea adăugată poate fi augmentată în două moduri, anume:

- prin *schimbarea percepțiilor clienților cu privire la produs*, astfel încât ei să fie dispuși să plătească un preț mai mare pentru un anumit produs decât pentru produse similare realizate de alte întreprinderi;
- prin *reducerea costurilor de producție* sub cele ale concurenților.

Concepte cheie



Valoare adăugată

În termeni simpli, valoarea adăugată unui bun sau serviciu este diferența între valoarea financiară a produsului finit și valoarea financiară a intrărilor. Spre exemplu, pe măsură ce o foaie de metal trece prin diferite etape în producția de mașini, valoarea este adăugată astfel încât o tonă de metal în valoare de câteva sute de u.m. devine un automobil cu o valoare de câteva mii de u.m. Rata la care se adaugă valoarea depinde de cât de bine este gestionat procesul de operare. În cazul în care producătorul de mașini se

confruntă cu un dezavantaj de cost având, de exemplu, stocuri ridicate sau lucrând cu utilaje învechite, valoarea adăugată pe parcursul procesului va fi mai mică.

Există legături clare între activitățile creatoare de valoare, competențe cheie, competențe generale și resurse. Resursele formează intrările în activitățile creatoare de valoare ale organizației, în timp ce competențele cheie și competențele generale oferă abilitățile și cunoștințele necesare pentru a le transforma în rezultate (*output*). Cu cât competențele cheie pot fi integrate mai mult în activitățile creatoare de valoare, cu atât mai mare va fi valoarea adăugată.

➤ *Procesul de adăugare/creare de valoare*

Întreprinderile pot fi privite ca *sisteme care transformă intrările (resurse, materiale etc.) în rezultate (bunuri și servicii)*. Activitățile din cadrul organizației adaugă valoare inputurilor. Valoarea bunurilor finite este echivalentă cu prețul pe care un client este dispus să îl plătească pentru bunuri. Diferența dintre valoarea finală și costul total este marja de profit.

2.2. Analiza mediului competitiv

2.2.1. Către un nou status al normalității în mediul de afaceri actual

În sistemul economic din primele decenii ale secolului XX, vremurile bune pentru afaceri alternau, de obicei, mai mult sau mai puțin regulat cu perioadele proaste pentru afaceri (Mises, 2006)²⁴. Declinul urmează ascensiunii economice, ascensiunea urmează declinului, și așa mai departe. În literatura de specialitate, interesul a fost puternic stimulat de problema modificărilor ciclice care caracterizau mediul de afaceri. În prezent însă intensitatea interdependențelor ce caracterizează economia mondială este mai mare ca oricând; globalizarea și tehnologia sunt resorturi ale unei fragilități sincronizate care, potrivit lui Kotler & Caslione (2009), poate genera schimbare în orice moment²⁵. Această teză continuă o idee ce a căpătat contur pentru prima dată în anii '60 în lucrări ale lui Peter Drucker. Astfel, în *The Age of Discontinuity*, Drucker (1969) a conturat viziunea unei ere a discontinuității la nivel mondial, marcată de transformări în tehnologie, în politicile economice, în structurile industriale, în teoria economică, în cunoștințele necesare pentru a governa și a conduce, precum și în problemele economice²⁶. În *Realitățile lumii de mâine*, Drucker (1999) descrie un nou habitat economic, anume *economia mondială de tip transnațional*, cu o existență concretă, dar foarte diferită de cea a economiilor naționale și, în același timp, cu o influență semnificativă asupra lor²⁷. În acest nou habitat, construit pe o rețea strânsă în care granițele au fost "sfărâmate", ritmul schimbării s-a accelerat considerabil, iar efectele ei iradiază aproape instantaneu (Toffler, 1973)²⁸. În sens

²⁴ Mises, L. v., 2006. *The causes of the economic crisis and other essays before and after the Great Depression*. s.l.:Ludwig von Mises Institute.

²⁵ Kotler, P. & Caslione, J., 2009. *Chaotics. Management și marketing în era turbulențelor*. București: Publica

²⁶ Drucker, P., 1969. *The Age of Discontinuity*. s.l.:William Heinemann Ltd.

²⁷ Drucker, P., 1999. *Realitățile lumii de mâine*. București: Teora.

²⁸ Toffler, A., 1973. *Șocol viitorului*. București: Editura Politică.

metaforic, dinamica accentuată a schimbării aruncă economiile, mai ales pe cele dezvoltate din punct de vedere tehnologic, într-o stare de progerie și, în același timp, naște o economie a impermanenței sau a efemerității, cum o descrie Alvin Toffler (1973). „...Schimbarea se accelerează, iar complexitățile se înmulțesc”²⁹, nota Toffler (1973, p. 68), anticipând o profundă reconfigurare a sistemului economic. În acest sistem economic anticipat de Alvin Toffler, respectiv *sistemul economic al celui de-al treilea val*, corporațiile sunt nevoite să acționeze într-un mediu volatil și derutant, plin de riscuri și tensiune, marcat de spasme și convulsii, de penurii și excedente haotice de energii și resurse, de modificarea rapidă a atitudinii consumatorilor, muncitorilor și managerilor, de dezechilibre comerciale și altele (Toffler, 1983)³⁰.

Anticipările și interogațiile lui Drucker și Toffler s-au dovedit a fi ziditoare. Sintagme precum *chaos* și *turbulent environment* au fost utilizate tot mai frecvent cu referire la lumea afacerilor începând din anii '80 (Drucker, 1980; Drucker, 1986; Dauphinais et al., 1996; Sanders, 1998, etc.). Astăzi, tot mai multe opinii converg către convingerea că turbulența, cu consecințele ei evidente în haos, risc și incertitudine, a devenit noua normalitate în mediul de afaceri global (Kotler & Caslione, 2009). Industriile, piețele și companiile se confruntă cu o *vulnerabilitate sporită*, dar și cu o *avalanșă de oportunități* născute din această nouă normalitate. Turbulența, remarcă Kotler & Caslione (2009), este noua normalitate, întreruptă de izbucniri periodice și intermitente de prosperitate și declin – inclusiv perioade prelungite de declin ce echivalează cu recesiune/depresiune.

În lumea de azi, tot mai interconectată și mai interdependentă, orice companie este expusă mai multor riscuri și surse de presiune; principalii *factori ce pot provoca haos pe piețe și în mediul de funcționare al firmelor* sunt (Kotler & Caslione, 2009)³¹:

- *Progresele tehnologice și revoluția informatică* rămân un veritabil motor al globalizării și, în același timp, creează interdependențe între toate piețele existente în diferite zone ale globului.
- *Tehnologiile și inovațiile disruptive* conduc la schimbări spectaculoase pe anumite piețe întrucât se întâmplă frecvent ca o tehnologie actuală să se „uzeze” rapid; utilizatorii unor astfel de tehnologii sunt puși în fața unor alegeri esențiale: fie se adaptează rapid și anticipează următorul „val” tehnologic, fie sunt depășiți. Noțiunea de „inovație disruptivă” a fost propriu-zis avansată de Schumpeter sub termenul de *distrugere creatoare* și se referă la o inovație majoră, ce aduce schimbări spectaculoase sau chiar haos într-un sector sau industrie (Schumpeter, 2011).
- *Ascensiunea „restului lumii”* se referă la redistribuirea centrelor de putere economică globală dinspre SUA și Europa către țări precum Brazilia, Rusia, India, China sau Africa de Sud; tot mai frecvent, topul corporațiilor *Global 500 Fortune* include un număr în creștere de companii din China, India, Rusia sau alte țări emergente.

²⁹ Toffler, A., 1973. *Șocul viitorului*. București: Editura Politică. p.68

³⁰ Toffler, A., 1983. *Al treilea val*. București: Editura Politică

³¹ Kotler, P. & Caslione, J., 2009. *Chaotics. Management și marketing în era turbulențelor*. București: Publica.

- Un factor indus de procesul de globalizare este cel dat de *hiperconcrență*, în sensul că avantajul competitiv al firmelor se erodează și trebuie recreat în permanență prin noi strategii și decizii adoptate rapid.
- Condiționările cu privire la *mediul ambiant*, protejarea resurselor naturale, fenomenul de încălzire globală și alte aspecte ce țin de tehnologiile „eco”, produse sau servicii „eco” etc., au devenit un factor ce impune presiune suplimentară asupra firmelor din întreaga lume.
- *Influența clienților și a diverselor părți cointeresate* cu privire la activitatea unei companii constituie un factor distinct de presiune și turbulență asupra mediului actual al afacerilor.
- În fine, se poate spune că și alți factori ce se asociază îndeaproape cu procesul de globalizare din lumea contemporană (creșterea influenței unor grupuri integraționiste precum UE; influența deținută de anumite fonduri de investiții suverane ce gestionează sume uriașe de bani pe seama cărora pot interveni pe piețele financiare; amplificarea unor fenomene de natura terorismului internațional etc.) pot fi considerați ca generatori de presiune asupra mediului de afaceri din întreaga lume.

2.2.2. Natura mediului de afaceri³²

Strategia oricărei organizații va fi modelată, în parte, de propriile sale capacități și competențe și, în parte, de mediul său competitiv. *Micromediul* sau *mediul competitiv* se circumscrie industriei și piețelor pe care operează organizația de afaceri. Industriile sunt preocupate de producția de bunuri și servicii, în timp ce piețele vizează partea de cerere în "ecuația" economică.

❖ **Importanța analizelor privind mediul de afaceri**

Analiza mediului extern de afaceri este un factor major în dezvoltarea strategiilor de afaceri. Această etapă a analizei strategice devine și mai importantă pentru întreprinderile care operează la nivel internațional.

Factorii din mediu, industrie și piață vor orienta firma către un tip de strategie internațională - una care este pe deplin globală sau una care face concesii în favoarea nevoilor clienților localizați. Analiza mediului de afaceri este, prin urmare, un element-cheie al procesului strategic, dar, cu toate acestea, există probabil cea mai mare ambiguitate față de acesta. Această ambiguitate rezultă din problema obținerii informațiilor externe viabile pe baza cărora organizația de afaceri poate lua decizii în legătură cu viitorul ei strategic.

O modalitate de a conceptualiza mediul extern este reprezentarea ca o *rețea de macro și micro-medii*, toate conectate între ele. Fiecare firmă internațională operează în cadrul uneia sau mai multor industrii și a uneia sau mai multor piețe localizate în una sau mai

³² G. Stonehouse et al. (2004). *Global and transnational business: strategy and management*. 2nd edition. John Wiley & Sons, Ltd. England

multe țări. Industriile și piețele naționale și globale interacționează între ele și sunt interdependente în grade diferite. În mod similar, industriile și piețele există în contextul macro-mediilor globale și naționale de afaceri care, de asemenea, interacționează unul cu celălalt. Aceste medii globale și naționale de afaceri sunt importante în modelarea caracteristicilor individuale ale industriei și pieței atât la nivel național, cât și global. Schimbări în macromediu atât la nivel global, cât și la nivel național, provoacă schimbări în nevoile clienților, în produse și tehnici de producție, concurență, industrie și structuri ale pieței. Managerii trebuie, prin urmare, să fie conștienți atât de contextul global, cât și de contextele naționale în care operează firmele conduse de ei precum și de rețeaua complexă de relații între aceste medii.

❖ **Macro-mediul**

Macro-mediul (numit uneori și *mediul îndepărtat*) combină forțele care acționează în mediul general de afaceri și care vor modela industriile și piețele în care concurează o organizație.

Analiza macro-mediului vizează schimbările și tendințele privind factorii socio-culturali, demografici, politici, juridici, tehnologici, economici și financiari. Efectele acestor schimbări se reflectă asupra industriilor și piețelor internaționale și a firmelor care concurează în interiorul lor.

Macro-mediul poate fi subdivizat atât în elemente globale, cât și în elemente locale (sau naționale):

- *macro-mediul global* - aceasta se referă la tendințele globale;
- *macro-mediul național*- aceasta se referă la tendințele și la schimbările la nivelul fiecărei țări.

Forțele care acționează în aceste două subdiviziuni se încadrează în aceleași categorii și sunt adesea legate. Magnitudinea și direcția lor pot să difere însă la nivel global și național.

❖ **Micro-mediul**

Micro-mediul (numit uneori *mediul apropiat*) este *mediul competitiv* cu care se confruntă o organizație de afaceri. Se compune din *industriile și piețele în care organizația își derulează afacerile*.

Micro-mediul poate fi, de asemenea, subdivizat în:

- *micro-mediul global* - preocupat de industria și tendințele pieței globale;
- *micro-mediul național* sau regional - interesat de industria și tendințele pieței naționale.

Micro-mediul va fi, în mare măsură, modelat de forțele care acționează în macro-mediile globale și naționale. Mediul apropiat este partea mediului de afaceri asupra căreia este posibil ca organizația de afaceri să poată exercita o anumită influență și control direct prin strategiile sale corporative.

Există mai multe tehnici disponibile pentru analiza micro-mediului. Modelul celor "cinci forțe" propus și dezvoltat de Michael Porter (1980, 1985) este cel mai frecvent menționat în texte de management strategic, dar, de asemenea, modelul Yip al determinantilor globalizării (Yip,1992) este un model util în contextul studierii afacerilor la nivel global.

❖ **Industrii și piețe**

Identificarea industriilor și a piețelor

Unele texte de management strategic utilizează în mod eronat termenii "industrie" și "piață" intersanjabil. Kay (1995) a subliniat că o confuzie între cele două concepte poate duce la o analiză defectuoasă a mediului concurențial și, prin urmare, la o strategie defectuoasă. Problemele sunt uneori complicate pentru că multe întreprinderi operează în una sau mai multe industrii și pe una sau mai multe piețe. Fiecare va avea propria sa structură și caracteristici distincte care vor avea implicații deosebite în formularea unei strategii corporatiste. Kay (1993) a subliniat, de asemenea, că *o capacitate distinctivă sau o competență cheie devine un avantaj competitiv numai atunci când este aplicat pe o piață sau pe mai multe piețe*. Industriile sunt centrate pe furnizarea unui produs, în timp ce piețele se ocupă de cerere. Prin urmare, este esențial să se înțeleagă și să se analizeze atât industria, cât și piața atunci când se inițiază o analiză a micro-mediului.

Industria

O industrie constă dintr-un grup de întreprinderi care produc rezultate (output-uri) similare (bunuri sau servicii). Deși nu există o modalitate precisă de a defini o industrie, toate întreprinderile care operează într-o anumită industrie ar fi de așteptat să împărtășească următoarele *caracteristici conexe*:

- aptitudini și competențe;
- tehnologie;
- procese și activități creatoare de valoare;
- materiale (în special stocuri de intrare);
- canale de furnizori;
- canale de distribuție;
- produse.

Analiza acestor caracteristici ale unei industrii va oferi informații utile pentru procesul de formulare a strategiei. Jucătorii dintr-o anumită industrie pot realiza produse pentru mai multe piețe (de exemplu, întreprinderile din industria "bunurilor albe" produc atât mașini de spălat, cât și frigider). Materialele, tehnologia, competențele și procesele utilizate în fabricarea ambelor produse sunt foarte asemănătoare. Materialele utilizate sunt obținute de la furnizori similari și produsele sunt vândute consumatorilor prin intermediul aceluiași canale de distribuție. Există, prin urmare, o industrie "bunurilor albe". Cu toate acestea, ambele produse (mașini de spălat și frigider) satisfac nevoi foarte diferite ale clienților, sunt utilizate în scopuri diferite și, prin urmare, sunt vândute pe piețe separate. Un model de mașină de spălat este în competiție cu altul, în timp ce un model de frigider concurează cu alt model de frigider.

Piața

În general, ne gândim la o piață ca la *o secvență care include partea de cerere* a unui sistem economic (industria este partea de ofertă). Spre deosebire de o industrie, o piață este definită cu referire la o serie de *elemente partajate* (între toți jucătorii de pe piață), și anume:

- produse sau servicii;

- clienți;
- cerințele clienților;
- canale de distribuție;
- concurenți.

Astfel, o piață se concentrează pe produse sau servicii care întrunesc un anumit set de cerințe ale consumatorilor. Dat fiind că nevoile lor sunt îndeplinite, abilitățile implicate în realizarea produsului sau prestarea serviciului au, în general, puține consecințe pentru consumatori. Este important de menționat că întreprinderile operează în cadrul a două grupuri distincte de piețe, respectiv cele pe care își vând produsele/serviciile și cele de pe care își achiziționează resursele (input-urile). În plus, piețele pentru produsele și serviciile substituente vor avea un rol important asupra atractivității unei anumite piețe. În timp ce *analiza industriei este preocupată de competențe, tehnologie și așa mai departe, analiza pieței este axată pe conștientizarea clienților și a nevoilor acestora.*

Importanța distincției dintre industrie și piață

Întreprinderile obțin avantaje competitive dezvoltând competențe cheie în cadrul unei industrii care sunt apoi folosite pe piețe pentru a satisface cererile consumatorilor. O industrie poate produce mai mult de un produs și poate deservi mai mult de o piață sau un grup de clienți (de ex., jucătorii din industria chimică pot produce o varietate de produse, cum ar fi produse farmaceutice, îngrășăminte, vopsele etc.). Acestea sunt apoi vândute pe piețe complet separate.

În mod similar, o piață poate fi servită de mai multe industrii (de ex., nevoile de transport ale navetiștilor sunt satisfăcute de industria automobilelor, de căile ferate și companiile de transport cu autobuzul). Deși există o industrie mondială de automobile, încă există câteva piețe distincte pentru automobile. În ciuda faptului că nevoile consumatorilor converg în ultimii ani, preferințele lor pe piața din America de Nord rămân în mod semnificativ diferite de cele ale europenilor.

Distincția între industrie și piață este importantă întrucât *succesul unei afaceri va depinde de poziția sa competitivă în ambele ipostaze de funcționare, respectiv ca un furnizor de produse și ca un cumpărător de inputuri.*

Înțelegerea naturii industriei și a piețelor în care o organizație de afaceri își desfășoară sau își poate desfășura activitatea permite managerilor săi să stabilească modalitățile cele mai eficiente de a exploata resursele, competențele și tehnologia în contextul piețelor existente și potențiale. Abilitatea a unei afaceri de a obține un avantaj competitiv depinde de dezvoltarea competențelor și capacităților specifice companiei, precum și de identificarea acelor piețe la care pot avea acces. Această "pricepere" derivă din analiza internă și externă a afacerii și a mediului în care operează compania. *Analiza internă ajută la identificarea competențelor cheie ale organizației de afaceri, în timp ce analiza externă, în special cea a micro-mediului, ajută la identificarea acelor industrii și piețe în care se pot aplica competențele.*

Industria și piețele diferă foarte mult în funcție de gradul în care sunt globalizate. Spre exemplu, industria electronicelor de consum și piețele ei sunt, în mare parte, globalizate. Pe de altă parte, atât piața serviciilor bancare personale, cât și industria asociată care furnizează servicii bancare este încă în mare măsură localizată (prin faptul că acționează în regiuni geografice limitate). Totuși, pe măsură ce de-reglementarea serviciilor financiare se extinde în întreaga lume, atât sectorul bancar, cât și piața devin din ce în ce mai globalizate.

Natura dinamică a mediului de afaceri înseamnă că tendința de globalizare câștigă impuls atât în ceea ce privește numărul de industrii și piețe care devin globale, cât și măsura în care ele sunt globalizate. Există, oricum, câteva exemple notabile ale unor industrii în mare măsură globalizate, dar ale căror piețe asociate rămân diferențiate la nivel local în funcție de nevoile clienților, specificațiile produselor, cadrul legal, branding, publicitate și alți factori. În industria vopselelor, de exemplu, procesele de realizare a vopselelor și a produselor de vopsit sunt aproape complet standardizate, dar ambalajul, publicitatea și mărcile sunt adesea adaptate atât din motive lingvistice, cât și din motive culturale.

Hill (1997), Hill & Hult (2016) subliniază că globalizarea este, totodată, și cea care dictează corporațiilor deciziile strategice, pornind de la strategiile de internaționalizare până la cele globale³³. În perioada care urmează, conform raportului *Global Trends 2025*, ne putem aștepta la turbulență sporită pe tot Globul: schimbări rapide la guvernare pe piețele emergente; cotituri majore ale politicilor unor țări; escaladarea conflictelor armate; reduceri bugetare la nivel de administrație națională/locală etc.; firmele din întreaga lume încep să realizeze treptat faptul că noua normalitate a mediului de afaceri necesită noi strategii de management (National Intelligence Council, 2008)³⁴.

Prin urmare, integrarea accentuată a piețelor a născut și nevoia de reconfigurare a strategiilor; astfel, companiile s-au reorientat către viziuni mult mai cuprinzătoare care schimbă și caracteristicile rolului lor ca actori pe scena economică globală. Strategiile globale, orientate către piața mondială în ansamblu, iau locul strategiilor locale sau regionale și se circumscriu unor obiective mult mai complexe decât cele tradiționale.

Companiile multinaționale din anii '80 și deceniile următoare, descrise de Dunning (1988) drept *the new style multinationals*, au în primul rând, o *viziune globală asupra pieței și asupra concurenței*. Actorii globali din clasa „*new style multinationals*” caută să răspundă provocărilor lansate de globalizarea piețelor prin trei fenomene/opțiuni strategice majore, respectiv *global networking*, *global switching* și *global focusing* (Howells & Wood, 1993, pg. 139-145)³⁵.

Global networking descrie maniera în care companiile își conectează operațiunile și relațiile interfirmă în întreaga lume. Conceptul *business networks*, dezvoltat de Hakanson

³³ Hill, C., 1997. *International Business. Competing in the Global Market*. s.l.:Postscript; Hill, C. & Hult, T., 2016. *Global Business Today*. ninth ed. New York: McGraw Hill.

³⁴ National Intelligence Council, 2008. *Global Trends 2025: A Transformed World*, Washington: U.S. Government Printing Office.

³⁵ Howells, J., & Wood, M. (1993). *The globalisation of production and technology*. London : Belhaven Press, pp. 139-145

& Snehota (1995), reconfigurează perspectiva asupra organizării și managementului corporațiilor în sensul renunțării la structurile rigide, ierarhice și centralizate în favoarea unui *sistem descentralizat (heterarchy)*, bazat pe o *coordonare flexibilă* care favorizează autonomia afiliatei locale. Cu alte cuvinte, pentru a-și menține sau ameliora competitivitatea și pentru a se adapta la schimbările pe termen lung, companiile care se extind puternic în afara granițelor țării de origine au nevoie de structuri organizatorice flexibile, care să asigure un grad ridicat de autonomie.

Global switching se fundamentează pe abilitatea unei companii de a *integra și coordona la scară globală diferitele lor operațiuni funcționale* (i.e. R&D, producție, marketing, vânzări, administrare etc.). Pentru companiile care se dezvoltă la scară globală problema localizării geografice a activităților de R&D și a capacităților tehnice își pierde tot mai mult relevanța.

Global focusing este o alternativă preferată de firmele cu activități extinse în întreaga lume, dar cu operațiuni concentrate spațial, în anumite locații din lume, pentru anumite produse sau tehnologii. Cu alte cuvinte, este vorba de *concentrarea spațială a R&D, producției și altor facilități cheie pentru specializarea pe un anumit produs sau grupă de produse* (sau pe tehnologii asociate) într-o locație unică sau în mai multe locații din anumite zone ale lumii, între care se stabilesc conexiuni.

În cazul activităților globale, poziția concurențială deținută de o companie într-o țară poate fi influențată semnificativ de poziția sa competitivă din alte țări sau invers, iar, în final, de poziția sa concurențială pe piața globală. Porter (1998) menționează o serie de *tendințe care imprimă un anumit pattern competiției la scară globală*, anume: diminuarea diferențelor între țări, politicile industriale mai agresive, recunoașterea și protecția acordată unor active distinctive (resurse naturale, forță de muncă ieftină etc.), liberalizarea fluxurilor de tehnologie, dezvoltarea treptată a noi piețe de largi dimensiuni, emergența noilor țări industrializate (care dețin avantaje competitive în industria ușoară, jucării, produse din plastic etc.)³⁶.

Progresul tehnologic, mai ales pe segmentul tehnologiei informației și a tehnicilor de producție, joacă un rol tot mai important în *administrarea companiilor globale și în crearea unui lanț valoric integrat la scară regională sau mondială*. Companiile globale se dezvoltă tot mai mult, pe de o parte, sub forma unor rețele integrate la nivel mondial și, pe de altă parte, prin implicarea/integrarea în rețele de afaceri cu alte companii globale.

Analiza industriei

Analiza industriei urmărește *stabilirea intensității și naturii concurenței într-o industrie și poziția competitivă a organizațiilor de afaceri în această industrie*. Dinamica industriei este, la rândul ei, afectată de *schimbările înregistrate în macro-mediul*. De exemplu, îmbătrânirea populației în multe economii dezvoltate a influențat în mod semnificativ necesitatea de a dezvolta medicamente potrivite pentru tratarea afecțiunilor persoanelor în vârstă. Există pericolul ca analiza industriei să fie tratată ca o încercare singulară, însă, dimpotrivă, ea de obicei important să i se confere o perspectivă dinamică și să se repetă

³⁶ Porter, M. (1998). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

în mod regulat. Cadrul dezvoltat de Porter (1980) este cel utilizat pe scară largă în analiza industriei.

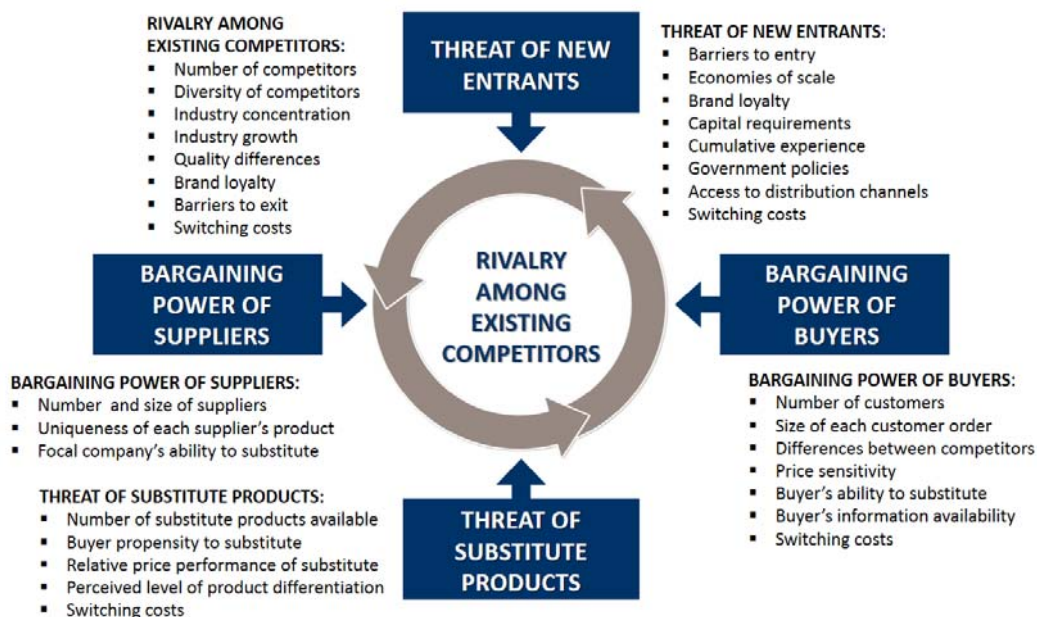
Modelul celor cinci forțe al lui Michael Porter

Potrivit lui Porter (1979), *fiecare industrie are o structură de bază sau un set fundamental de caracteristici economice și tehnice care dau naștere... forțelor competitive*. Strategul care dorește ... să influențeze acest mediu în favoarea companiei, trebuie să învețe ce face ca mediul să "ticăie". Starea concurenței într-o industrie depinde de *cinci forțe de bază*, a căror putere cumulată determină potențialul de profit al acelei industrii.

Forțele concurențiale în cauză, sintetizate în figura 2.1, sunt:

1. amenințarea noilor intrați în industrie (adică, nivelul maxim al barierelor de intrare);
2. amenințarea din partea produselor de substituție;
3. puterea de negociere a clienților;
4. puterea de negociere a furnizorilor;
5. rivalitatea între concurenții actuali din industrie.

Figura 2.1. Reprezentare generică a modelului celor cinci forțe



Sursa: www.business-to-you.com/porters-five-forces/

Porter (1980) a argumentat că puterea acestor forțe într-o industrie este cea care îi determină *potențialul de rentabilitate și care influențează puternic structura sa*.

Această viziune a fost pusă la îndoială de Baden-Fuller și Stopford (1992) care au observat că "există doar o mică diferență în rentabilitatea unei industrii față de alta." Argumentul lor se bazează pe cercetările lui Rumelt (1991) care sugerează că factorii

specifici companiei, cum ar fi strategia preferată, au fost de o importanță mult mai mare în determinarea rentabilității unei afaceri mai degrabă decât mediul său concurențial.

Există însă două motive pentru care argumentul lui Rumelt nu trebuie să "deturneze" managerii de la analiza industriei și a pieței. În primul rând, indiferent dacă structura industriei determină sau nu profitabilitatea, managerii trebuie să înțeleagă mediul în care își desfășoară activitatea pentru a fundamenta decizia strategică. În al doilea rând, McGahan și Porter (1997a) au desfășurat un studiu mai amplu și mult mai riguros decât cel al lui Rumelt și au concluzionat că structura industriei influențează profitabilitatea, alături de factorii specifici companiei.

Puterea/intensitatea fiecăreia dintre cele cinci forțe va fi diferită în cadrul unei industrii de-a lungul timpului și, în același timp, va varia între diferite industrii. De asemenea, este adevărat că fiecare dintre forțe va avea puteri diferite de celelalte. De fapt, este probabil ca doar una sau două dintre forțe vor avea o importanță critică într-o anumită industrie la un anumit moment în timp. Analiza unei industrii va căuta, prin urmare să identifice *natura și puterea relativă a fiecărei forțe* în timp. Analiza trebuie să înceapă cu o explicație a naturii fiecăreia dintre forțe și va culmina într-o evaluare a:

- rezistenței relative a fiecărei forțe;
- oricărei schimbări care poate apărea în viitor.

Forța 1: Amenințarea din partea noilor intrați

Cu cât noii concurenți pot intra mai ușor într-o industrie, cu atât mai intensă/acerbă va fi concurența. Amenințarea noilor intrați va depinde de *nivelul maximal al barierelor la intrarea într-o industrie*. Barierele la intrare constau în:

- *economiile de scară* pe care întreprinderile existente în industrie le au deja și care le oferă un avantaj de cost față de noii intrați;
- *diferențierea produselor și loialitatea față de marcă*, ceea ce face dificil pentru noii jucători să atragă clienți de la concurenții existenți;
- *capitalul de pornire* necesar pentru a intra în industrie;
- *modificarea costurilor suportate de clienții* pe care îi împiedică să cumpere de la noii intrați;
- *dificultăți în accesarea canalelor de aprovizionare sau de distribuție* ceea ce, pentru noii intrați, ar putea să îngreuna accesul la intrări-cheie sau furnizarea produselor lor către clienți;
- *politica guvernamentală* care poate restricționa intrarea;
- *rezistența creată de jucătorii existenți*, cum ar fi reducerea prețurilor și campanii de publicitate care pot împiedica clienții să treacă la noii intrați.

Cu cât nivelul barierelor de intrare într-o anumită industrie este mai mare, cu atât vor fi mai puțini concurenți în industrie și, prin urmare, cu atât mai mari vor fi profiturile potențiale pentru întreprinderile din cadrul acesteia. Ca o consecință, unul dintre obiectivele strategiei corporative va fi acela de a crea și de a consolida barierele de intrare în industrie.

Forța 2: Amenințarea din partea produselor substituente

Un substituent este (de obicei) produsul unei alte industrii, care satisface nevoi similare cu cele ale produsului industriei în cauză. Amenințarea din partea produselor substituente va depinde de numărul disponibil și cât de ușor pot înlocui produsul în cauză (cu alte cuvinte, care sunt costurile de substituere). De exemplu, untul, margarina și produsele tartinabile cu conținut scăzut de grăsimi sunt produse în moduri diferite, dar satisfac aproape aceleași nevoi ale clienților. Aceste produse sunt substituenți foarte apropiați unul pentru celălalt, rezultând astfel un nivel ridicat de concurență între ele. Când există puțini substituenți apropiați pentru un produs, nivelul concurenței va fi redus (cum ar fi, de exemplu, medicamentele patentate). *Gradul de concurență din partea produselor substituente* va depinde de:

- cât de eficient îndeplinesc nevoile specifice ale clienților;
- prețul și performanța lor relativă;
- costul înlocuirii produsului pentru cumpărători;
- dorința cumpărătorilor de a înlocui produsul.

O afacere poate reduce concurența din partea produselor substituente prin luarea de măsuri în vederea diferențierii produsului, îmbunătățirii performanțelor și creșterii costurilor de înlocuire pentru consumatori.

Forța 3: Puterea de negociere a cumpărătorilor (clienți)

În categoria clienților care achiziționează un produs se pot include producătorii, prestatorii de servicii, comercianții cu amănuntul, angrosiștii și distribuitorii, precum și consumatorii individuali. Acești de clienți au, în grade diferite, puterea de a negocia cu jucătorii dintr-o industrie cu privire la preț, caracteristici ale produsului, disponibilitate etc.

Puterea cumpărătorului sau a clientului va depinde de factori precum:

- numărul de clienți mari și puternici care există pentru un produs;
- ușurința cu care clienții pot trece la produse substituente;
- abilitatea clientului de a amenința cu preluarea oricărei afaceri implicate în furnizarea unui anumit produs prin integrarea în amonte;
- abilitățile clientului în negocierea prețurilor cu furnizorii din industrie;
- capacitatea clienților de a acționa colectiv atunci când tranzacționează în cadrul industriei;
- disponibilitatea informațiilor pentru clienți.

Pe scurt, clienții sunt puternici dacă, priviți individual, ei sunt mari cumpărători ai produsului industriei respective, costurile de înlocuire sunt scăzute sau reprezintă o amenințare credibilă de integrare în amonte etc. Organizațiile de afaceri dintr-o industrie vor încerca să reducă puterea clienților prin diferențierea produselor lor și prin alte măsuri menite a crește costurile reale sau percepute de substituere.

Forța 4: Puterea de negociere a furnizorilor

Furnizorii dintr-o industrie includ furnizorii de materii prime, componente, forță de muncă, energie, instalații și echipamente, finanțe etc. *Puterea furnizorilor* va depinde de:

- *mărimea și puterea furnizorilor individuali* comparativ cu dimensiunea și puterea întreprinderilor din industrie (care, în acest caz, sunt cumpărători);
- *importanța pe care o au produsele furnizorilor* pentru întreprinderile din industrie;
- *costurile*, pentru jucătorii din industrie, de trecere la furnizori alternativi;
- *importanța cumpărătorilor din industrie* ca și clienți ai furnizorilor;
- *amenințarea integrării* în aval de către furnizori.

Puterea furnizorilor va fi cea mai mare atunci când ei sunt puțini ca număr și mari ca dimensiune, produsele sau serviciile lor sunt importante pentru industrie, costurile de substituție sunt mari, industria este neimportantă ca și client și atunci când există o amenințare de integrare în aval de către furnizori. Sunt câteva moduri în care puterea furnizorului poate fi redusă, cum ar fi identificarea unor surse alternative de aprovizionare.

Forța 5: Rivalitatea dintre concurenții existenți în industrie

Rivalitatea între jucătorii dintr-o industrie poate lua mai multe forme. Cele mai comune sunt concurența prețurilor, dezvoltarea produselor, diferențierea produselor, promovarea și publicitatea. *Intensitatea rivalității* poate fi legată de un număr de factori, printre care:

- *numărul de concurenți* din industrie;
- *similaritatea dimensiunii* concurenților;
- *rata generală de creștere* a industriei;
- *gradul de diferențiere și loialitatea față de marcă* în rândul consumatorilor;
- *costurile de ieșire* din industrie (pentru concurenți).

Rivalitatea va fi mai mare atunci când există un număr mare de firme de dimensiuni aproximativ uniforme, atunci când creșterea/dezvoltarea industriei este limitată, atunci când loialitatea față de marcă este scăzută și când costurile de ieșire sunt ridicate.

O astfel de concurență poate avea atât efecte pozitive, cât și negative, asupra industriei. În cazul în care concurența are ca rezultat ameliorarea inovării, aceasta poate determina extinderea industriei. De asemenea, este posibil ca această concurență să ducă la scăderea nivelului profitului.

Folosirea modelului celor cinci forțe

Modelul celor cinci forțe poate fi folosit ca *instrument pentru înțelegerea structurii și dinamicii industriei* sau ca mijloc de *identificare și înțelegere a forțelor cheie în acțiune* în cadrul industriei (sau ambele).

Unele critici pot fi formulate cu privire la modelul celor cinci forțe ca instrument analitic. Se pare că pleacă de la premisa că amenințarea din partea produselor substituente, puterea cumpărătorilor și puterea furnizorilor vor fi la fel de importante pentru toți concurenții dintr-o industrie. În realitate, *unii dintre jucătorii dintr-o industrie pot fi capabili să gestioneze efectele forțelor mai eficient decât alții*.

Managerii trebuie să încerce să stabilească puterea celor cinci forțe atât în relație cu afacerea lor, cât și pentru întreaga industrie. Această analiză îi va ajuta în determinarea

modului în care strategia de afaceri poate modifica forțele competitive în favoarea organizației fără a oferi beneficii similare concurenților din industrie. În final, modelul a fost criticat ca fiind static când, în realitate, analiza mediului trebuie efectuată pe o bază continuă.

Determinanții globalizării și cele cinci forțe

Forța determinantilor globalizării poate afecta intensitatea forțelor competitive în acțiune în cadrul unei industrii. Potențialele relații sunt sintetizate în tabelul 2.1.

Tabel 2.1. Determinanții globalizării și cele cinci forțe ale lui Porter

Forțele competitive	Impactul determinantilor globalizării
Amenințarea din partea noilor intrați	Nevoile comune/obișnuite ale clienților sporesc amenințările de intrare. Economii globale de scară reduc amenințările de intrare. Marketingul global reduce amenințările de intrare. Costurile ridicate de dezvoltare a produselor reduc amenințările de intrare. Concurența globală mărește amenințările de intrare pe piețele naționale din partea concurenților globali.
Amenințarea produselor substituente	Amenințarea din partea produselor substituente este sporită de prezența națiunilor. Amenințarea din partea produselor substituente este sporită prin activitatea de R&D a afacerilor globale care utilizează inovația ca mijloc concurențial.
Puterea cumpărătorilor și furnizorilor	Existența clienților globali poate slăbi puterea furnizorului. Existența furnizorilor globali poate contracara puterea clienților globali.
Rivalitatea competitivă	Nevoile comune ale clienților îngreunează diferențierea afacerilor între ele, ceea ce sporește concurența. Clienții globali accentuează concurența, pe măsură ce întreprinderile concurează pentru a le furniza produse. Economii de domeniu cresc rivalitatea concurențială. Sourcing-ul global crește rivalitatea competitivă. Standardele tehnice compatibile și politicile comerciale favorabile sporesc rivalitate competitivă. Numărul crescut de întreprinderi care operează peste granițele naționale accentuează concurența.

Sursa: G. Stonehouse...

Deși efectul determinantilor va fi diferit de la o industrie la alta, este evident că globalizarea va accentua concurența în aproape toate cazurile. Totodată, există și potențial pentru creșterea afacerilor globale care pot concura cu întreprinderi mai mici care operează la nivel local și național. Afacerile mai mici suferă, de obicei, într-o astfel de situație competitivă, adesea până la ieșirea de pe piață.

Tratamentele pentru ulcer și dezvoltarea internațională a companiei Glaxo

La sfârșitul anilor 1970, s-au făcut o serie de descoperiri în tratamentul ulcerelor gastrice și duodenale. Compania, numită atunci SmithKline France, a dezvoltat cimetidina (denumire comercială: Tagamet) care acționa prin reducerea nivelului de

aciditate din stomac. Acesta a devenit larg utilizat, dar dezvoltarea, câțiva ani mai târziu, a unui medicament similar, dar îmbunătățit, numit ranitidină (denumire comercială: Zantac) de către Glaxo a fost semnalul unei perioade de creștere susținută la nivel internațional, în special pentru Glaxo.

La sfârșitul anilor 1970, Glaxo era o companie britanică de produse farmaceutice cu oarecare succes, dar nu foarte internaționalizată. Dezvoltarea medicamentului Zantac împinge Glaxo pe scena internațională datorită unui număr de factori interdependenți. În primul rând, Glaxo a reușit să-și protejeze inovația (în acest caz, o formulă moleculară) prin patent/brevet - un instrument legal aplicabil în aproape toate țările lumii. Cele 100 milioane de lire sterline care au fost necesare pentru a dezvolta Zantac (este nevoie de mult mai mult decât atât pentru a dezvolta un medicament nou astăzi) puteau fi recuperate și se putea obține și profit, deoarece Glaxo știa că, în virtutea brevetului, putea să-și protejeze noul medicament în fața producătorilor generici. Patentul nu a expirat până în 1997. În consecință, substituirea a fost interzisă din punct de vedere juridic timp de aproape 20 de ani.

În al doilea rând, Zantac a avut o superioritate clinică față de tratamentele concurente pentru ulcer. Cu mai puține efecte secundare decât Tagamet și mai eficace decât alte tratamente existente atunci pe piață, efectul terapeutic al Zantac cerea ca pacienții să ia zilnic medicamentul pentru a fi siguri că ulcerul nu va recidiva. Efectul a fost acela că un pacient Zantac a avut tendința de a rămâne un pacient Zantac (cu alte cuvinte, client) pentru întreaga lui viață. "Loialitatea" față de produs printre utilizatorii săi a fost astfel foarte mare.

În al treilea rând, se poate presupune că medicamentul are o cerere mai mult sau mai puțin omogenă la nivel global. În timp ce distribuția pacienților cu ulcer nu a fost uniformă la nivel global (multe boli au incidente mai mari sau mai mici în diferite părți ale lumii), eficacitatea Zantac ca tratament pentru ulcer, acolo unde ulcerile au fost descoperite, a fost uniformă. Acest lucru este pur și simplu pentru că fiziologia umană este aceeași indiferent de rasă, naționalitate sau regiune de reședință. Faptul că nu au fost necesare ajustări regionale a însemnat că Glaxo putea beneficia de economii la scară globală pentru produs.

Acești factori combinați au făcut din Zantac cea mai bine vândută bază de prescripție medicală din toate timpurile și a propulsat Glaxo la statutul de companie mondială. La punctul lor de maxim la sfârșitul anilor 1990, vânzările de Zantac la nivel mondial au depășit 2,5 miliarde de lire sterline. Este dificil să exagerăm importanța Zantac pentru Glaxo. Singur, acest produs a reprezentat 70% din profiturile Glaxo și utilizând fluxurile de venituri generate de acest produs, Glaxo a fost capabilă să se impună ca un jucător global cu multe produse inovative noi, inclusiv produse anti-SIDA și tratamente pentru astm și migrene. Astfel, a contribuit la plasarea Glaxo într-o poziție care să-i poată finanța fuziunea cu Wellcome plc la mijlocul anilor 1990 și, ulterior, fuziunea cu SmithKline Beecham pentru a forma Glaxo SmithKline plc care, în 2003, a fost cotate drept cea mai mare companie farmaceutică din lume.

➤ *Identificarea pieței*

Pe lângă dezvoltarea unei aprecieri a forțelor în acțiune în cadrul industriei lor, factorii de decizie strategică trebuie, de asemenea, să dezvolte o înțelegere a piețelor pe care își vând produsele. Dacă nu pot obține profit prin vânzarea produselor organizației, afacerea nu poate reuși.

Așa cum am mai amintit, Kay (1993) a subliniat că doar atunci când competențele cheie sau capacitățile distinctive sunt aplicate în contextul uneia sau mai multor piețe, acestea devin surse de avantaj competitiv³⁷. Piețele se bazează pe nevoile clienților, astfel încât succesul pe piață depinde, în mare măsură, de orientarea afacerii către client. Pe lângă satisfacerea nevoilor clienților existenți, acest lucru implică faptul că o afacere trebuie să încerce, de asemenea, să creeze altele noi. Sony, de exemplu, a creat o nevoie a clienților pentru sistemul hi-fi personal atunci când a lansat conceptul Walkman. O organizație poate încerca să formeze/modeleze nevoile clienților săi prin dezvoltarea de produse noi și prin publicitate. În mod similar, cercetarea de piață încearcă să identifice și să testeze ideile pentru noi produse. Este evident că obiectivul major al analizei pieței este o înțelegere mai bună a clienților și a nevoilor acestora. În același timp, piețele sunt definite în termeni de concurenți și canale de distribuție, astfel încât analiza vizează, de asemenea, să sporească înțelegerea acestor aspecte ale pieței.

➤ *Clienții și nevoile acestora*

Analiza clienților încearcă să extindă informațiile despre grupurile de clienți (analiza segmentării), motivațiile clienților și nevoile nesatisfăcute ale clienților (Aaker, 1992).

✓ *Analiza segmentării pieței*

Această analiză vizează *identificarea celor mai mari și mai profitabili clienți și gruparea lor în funcție de caracteristicile comune*. Aceste caracteristici comune vor determina anumite grupuri de clienți să aibă *nevoi diferite și să acționeze și să se comporte diferit* față de alte grupuri de clienți. În principiu, segmentarea înseamnă subdivizarea unei piețe în subgrupuri de clienți, fiecare cu propriile atribute și nevoi distinctive. Grupurile de clienți sunt, de obicei, segmentate în funcție de factori precum vârsta, sexul, ocupația, apartenența socio-economică, rasa, stilul de viață, obiceiurile de cumpărare, aria geografică (de exemplu, unde locuiesc) etc. În cazul în care clienții sunt alte întreprinderi, acestea pot fi grupate în funcție de natura afacerilor pe care le desfășoară, tipul organizației și dimensiunea lor. Fiecare segment este apoi analizat pentru mărimea și profitabilitatea sa potențială, pentru nevoile clienților și pentru cererea potențială, bazată pe abilitatea și dorința de a cumpăra. Analiza segmentării ajută la formularea strategiei prin *identificarea segmentelor specifice și a caracteristicilor consumatorilor* care pot fi vizați. Jocurile de calculator, de exemplu, sunt vizate în mare parte de bărbați tineri cu vârsta cuprinsă între 11 și 25 ani. Acest lucru nu înseamnă că alte grupuri și indivizi nu joacă jocuri pe calculator, dar segmentul identificat este cel mai mare și cel mai profitabil.

³⁷ J. Kay. (1993). *Foundations of Corporate Success. How business strategies add value*. Oxford University Press. Oxford

✓ *Motivațiile clientului*

Odată identificate segmentele de piață, acestea trebuie analizate pentru a releva *factorii care influențează clienții în decizia de cumpărare a produselor*. Cu alte cuvinte, este deosebit de important să se înțeleagă factorii care influențează motivațiile clienților. Aceștia includ:

- sensibilitatea la preț;
- sensibilitatea la calitate;
- gradul de loialitate față de marcă.

Diferențele în motivațiile clienților pe diferite segmente de piață pot fi ilustrate, spre exemplu, prin referire la piața călătoriilor aeriene. Piața poate fi segmentată în călătorii de afaceri și călătorii de agrement. Clienții din fiecare grup au caracteristici și nevoi foarte diferite. Călătorii de afaceri nu sunt, în mod deosebit, atenți în ceea ce privește prețul, dar sunt sensibili la standardele serviciilor, la programarea și disponibilitatea conexiunilor. Călătorii de agrement sunt, în general, mult mai interesați de preț decât de servicii și sunt mai puțin sensibili la programare și conexiuni. Cercetarea pieței are un rol important în fundamentarea înțelegerii nevoilor clienților, astfel încât acestea să poată fi satisfăcute prin caracteristici adecvate ale produselor sau serviciilor.

✓ *Nevoile nesatisfăcute*

Aaker (1992) a definit o nevoie nesatisfăcută ca fiind nevoia unui client care actualmente nu este satisfăcută de ofertele de produse existente. Piețele produselor farmaceutice oferă multe exemple relevante în acest sens. Există multe boli pentru care nu există nici un remediu actual și, adesea, când există un tratament, tratamentul are efecte secundare nedorite. Cancerul, spre exemplu, este adesea incurabil și, chiar și în cazul în care este posibilă o vindecare, uneori implică un număr de efecte secundare neplăcute. În mod evident, un tratament care a avut succes într-un număr mai mare de cazuri și care a eliminat efectele secundare dăunătoare ar răspunde nevoilor pacienților și, ca rezultat, ar putea fi foarte profitabil. Identificarea nevoilor nesatisfăcute ale clienților, ca bază pentru dezvoltarea viitoare a produselor, este o funcție vitală a cercetării de piață.

Pe lângă analiza segmentării pieței, motivațiilor clienților și nevoilor nesatisfăcute ale clienților, modelul celor cinci forțe al lui Porter poate fi, de asemenea, aplicat la o piață sau sub-piață din cadrul unei industrii (Aaker, 1992). Deși cadrul este conceput, în primul rând, pentru analiza industriei, el poate fi, de asemenea, util în analiza concurenței pe piețele pe care o organizație de afaceri operează.

✓ *Analiza grupului strategic și a concurenților*

Cu toate că întreprinderile concurează în cadrul industriilor și piețelor, ele *se confruntă cu cea mai puternică concurență din partea întreprinderilor care dețin competențe cheie similare, urmărind strategii similare și satisfăcând cererea unor clienți similari*. Analiza grupului strategic (Porter, 1980) încearcă să compare o organizație cu grupul de întreprinderi care îi este cel mai apropiat competitor. Un *grup strategic* este format din organizații care:

- dețin competențe cheie similare;
- urmează strategii similare;

- servesc un grup de clienți similari și segmente de piață similare;
- folosesc tehnologii similare;
- utilizează canale de distribuție similare;
- realizează produse sau servicii similare, de calitate comparabilă.

Importanța fiecăruia dintre aceste atribute în delimitarea grupului strategic va diferi de la o industrie la alta. Este necesar ca, pentru industria analizată, să se decidă care sunt atributele cele mai semnificative în definirea grupurilor sale strategice. În industria automobilelor, de exemplu, afaceri precum Porsche, Ferrari, Aston Martin și Lotus intră în același grup strategic pentru care tehnologia, calitatea și grupul de clienți sunt probabil cele mai definitorii caracteristici. În industria berii, afaceri ca Heineken, Carlsberg și Kronenberg se încadrează în același grup care este cel mai bine caracterizat prin similaritatea gamei de produse și a canalelor de distribuție.

În timp ce asemănările dintre întreprinderi sunt utilizate pentru a defini grupul, scopul analizei grupului strategic este de a facilita analiza concurenților direcți și de a evidenția diferențele, precum și asemănările. Cu alte cuvinte, întreprinderile care constituie un anumit grup strategic pot fi apoi comparate în funcție de o serie de aspecte referitoare la:

- obiective comune sau similare;
- competențe cheie;
- strategii;
- piețe și segmente deservite;
- cota de piață;
- rentabilitatea;
- structura costurilor;
- structura prețurilor;
- accesul la finanțare;
- calitatea produsului;
- loialitatea clienților;
- abordarea marketingului;
- organizarea activităților creatoare de valoare;
- furnizorii și canalele de distribuție;
- cultura organizațională;
- cercetare, dezvoltare și inovare.

Informațiile despre concurenți pot fi obținute din mai multe surse, inclusiv din:

- conturile companiei și rapoartele anuale;
- rapoarte de cercetare a pieței;
- furnizori;
- guvern și alte autorități de reglementare;
- presă.

Analiza grupului strategic și a concurenților facilitează managerilor înțelegerea poziției organizației lor și pe cea a concurenților, atât în contextul industriei, cât și al pieței. O asemenea înțelegere este esențială deoarece:

- identifică și se concentrează asupra celor mai apropiați concurenți ai unei organizații;
- contribuie la evaluarea potențialului competitiv;

- evidențiază oportunități de dezvoltare;
- oferă repere externe de performanță;
- ajută la identificarea factorilor critici de succes.

Tendențele globalizării în industria farmaceutică

Industria farmaceutică, considerată anterior ca fiind doar o parte din sectorul chimic, s-a transformat într-un sector industrial clar delimitat la mijlocul secolului al XX-lea. Dezvoltarea multor tipuri de medicamente a marcat repere în lupta umană împotriva bolii și în dezvoltarea modului modern de viață. Este dificil de supraestimat importanța contribuțiilor industriei farmaceutice la societatea modernă. Companiile farmaceutice de top sunt printre cele mai mari companii din lume după valoarea de piață și sunt susținute/propulsate de gamele lor de produse de mare valoare, bazate pe cercetare.

Deși foarte strict reglementate, produsele farmaceutice au fost întotdeauna o industrie profitabilă și rentabilitatea vânzărilor este rareori mai mică de 20%, ea putând ajunge și până la 35%. În anii 1970 și 1980, companiile farmaceutice s-au bucurat de vânzări în creștere și marje de profit mari. Rentabilitatea a fost bazată pe o strategie consecventă și bazată pe cercetare.

De la începutul anilor 1990, costurile îngrijirii sănătății au devenit o problemă cheie în cadrul industriei, pe măsură ce nevoia de a controla rapid spirala costurilor naționale de îngrijire a sănătății a devenit evidentă, în special la nivelul guvernelor naționale care au ajuns la facturi sporite la medicamente în cadrul serviciilor lor de sănătate.

Indiferent de dimensiunea vastă a pieței produselor farmaceutice, nici o companie nu a dominat-o vreodată, deși există dovezi care susțin creșterea concentrării ofertei, în sensul că cele mai importante 10 companii cumulează circa 50% din vânzările globale ale industriei. Pentru a maximiza valoarea participațiilor, a fost necesar ca companiile farmaceutice să atingă o masă critică a operațiunilor lor. Ceea ce a urmat a fost consolidarea industriei farmaceutice prin fuziuni și achiziții multiple, în special după 1990.

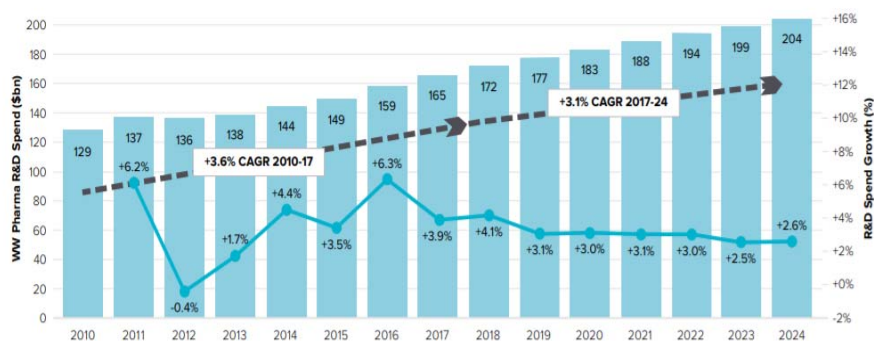
În ceea ce privește expansiunea internațională a industriei farmaceutice, o serie de tendințe importante au fost relevante.

Din punct de vedere demografic, atât în termeni absoluți, cât și în termeni relativi, populația în vârstă a crescut în mod semnificativ și se anticipează continuarea acestui trend. În timp ce, în 1990, persoanele peste 60 de ani reprezentau aproximativ 18% din populația cumulată a UE, Japoniei și SUA, se estimează că, până în 2020 acestea vor reprezenta până la 27%. Deși îmbătrânirea populației oferă unele avantaje economice pentru unele țări pe măsură ce durata vieții profesionale este prelungită, incidența bolilor asociate vârstei înaintate este de așteptat să crească.

Apariția oarecum continuă a unor forme noi și variate de boală oferă o alta oportunitate companiilor farmaceutice. Înainte de 1980, HIV și SIDA, de exemplu, erau necunoscute, dar aceste condiții și altele au declanșat eforturi masive de cercetare și dezvoltare (R&D), sporind substanțial, în același timp, rentabilitatea investițiilor pentru companiile farmaceutice. Internaționalizarea industriei a fost

determinată, în parte, și de faptul că noi și variate boli au apărut în Orientul Îndepărtat și în Africa. Clienții au devenit din ce în ce mai informați cu privire la utilizarea și tipurile de tratamente medicamentoase. Acest lucru a dus la o schimbare parțială în echilibrul de putere pe piața farmaceutică. De asemenea, a intensificat necesitatea de limitare a costurilor din partea companiilor din industrie, datorită introducerii rapide a unor noi produse, reducând astfel ciclul de viață al anumitor produse. Creșterea concurenței în rândul companiilor lider în domeniul R&D a însemnat că timpul disponibil pentru recuperarea costurilor masive de dezvoltare pentru fiecare produs nou a fost redus foarte mult.

Figura 2.2. Evoluția cheltuielilor cu R&D în industria farmaceutică la nivel global (2010-2024)



Sursa: EvaluatePharma® World Preview 2018, Outlook to 2024, 11th Edition – June 2018, <http://info.evaluategroup.com/rs/607-YGS-364/images/WP2018.pdf>

*CAGR- Compound Annual Growth Rate

Acest lucru, la rândul lui, a plasat un accent tot mai mare pe nevoia de acoperire cu adevărat globală pentru o companie.

Introducerea produselor pe cât mai multe piețe, în cel mai scurt timp posibil și cât mai mult posibil, a devenit vitală pentru succesul lansării unui nou produs.

Alți factori care au condus la globalizare au apărut din interiorul industriei în sine. Tehnologia a afectat relațiile în lanțul de aprovizionare prin recursul la rețelele pentru schimbul electronic de cercetare, conformitate și informații despre produs, precum și integrarea cu sistemele producătorului, furnizorului de ambalaje și ale furnizorilor din amonte.

Relațiile clienților pentru produsele "over the counter" au fost modificate datorită unei înțelegeri sporite a pieței cu privire la medicamente și scopurile lor. Relațiile cu grupurile de medici, farmaciști și pacienți s-au schimbat de la introducerea sistemului *e-detailing*.

Rata anuală de creștere a piețelor mondiale de produse farmaceutice s-a reflectat în venituri substanțiale care au ajuns la aproape 1150 miliarde de dolari în 2017 (figura 2.3.).

Figura 2.3. Evoluția veniturilor pe piața mondială a produselor farmaceutice în perioada 2001-2017



Sursa: <https://www.statista.com/statistics/263102/pharmaceutical-market-worldwide-revenue-since-2001/>

Această creștere se datorează, parțial, și faptului că industria este atât de profitabilă încât cele mai multe țări caută să atragă și accepte investiții realizate de companiile farmaceutice. Prin urmare, este de așteptat ca tendința de globalizare a industriei farmaceutice să continue.

2.2.3. Redefinirea corporației în contextul mediului de afaceri actual: viziunea lui Alvin Toffler

Conform lui A. Toffler (1973), accelerarea ritmului general al schimbărilor în societate duce la înlocuirea economiei permanenței cu *economia tranziției*. Progresul tehnic modifică logica economică, în sensul că devine mai rațional să produci obiecte de folosință scurtă decât obiecte de folosință îndelungată. În sistemul economic al celui de-al treilea val, corporațiile sunt nevoite să opereze într-un mediu volatil și derutant născut din:³⁸

- spasme și convulsii care marchează economia mondială;
- penurii și excedente haotice de energie și resurse;
- modificarea rapidă a atitudinii consumatorilor, muncitorilor și managerilor;
- dezechilibre comerciale;
- combativitatea crescândă a lumii neindustriale.

Acest mediu volatil și derutant generează "*crize de identitate*" în cazul multor companii, iar dinamica accentuată a schimbării amplifică aceste crize. Principalele surse de presiuni pentru companii sunt *biosfera, sociosfera, infosfera, sfera politicii și puterii*, precum și *exigențe mai mari de ordin moral*. În acest context, redefinirea corporației devine o necesitate. Are loc o schimbare de paradigmă, o reconceptualizare a structurii,

³⁸ Toffler, A., 1983. *Al treilea val*. București: Editura Politică

obiectivelor și responsabilităților corporației³⁹. Astfel, la statutul de *producător economic*, se mai adaugă și cel de *producător de informație* și cel de *producător de efecte de ordin moral*⁴⁰. De altfel, în vocabularul internațional pătrunde chiar o sintagmă nouă, aceea de *suveranitate informațională*⁴¹.

Prin urmare, corporația își însușește rolul unei *entități cu obiective multiple*, depășind rolul tradițional de entitate economică strict specializată⁴². Viziunea exclusiv economică asupra corporației s-a perimat; *corporația își însușește funcții trans-economice*.

Piața este mereu în mișcare și transformare, astfel încât firmele/companiile trebuie să își ajusteze mereu pozițiile pe piață. Așa se explică și valurile de fuzionări și defuzionări din ultimele decenii, ceea ce a dus la "încercări revoluționare de a transforma organizația la toate nivelele de conducere"⁴³ reflectate în schimbări frecvente ale formei interne a organizațiilor; *reproiectarea organizațională* devine o necesitate, o funcție permanentă. Tot mai mulți manageri cu concepții moderne susțin necesitatea reorganizării ca proces continuu ("o revoluție permanentă în viața organizațională"⁴⁴), generat de schimbarea tot mai rapidă din societate. Concepția se răspândește și afara sferei agențiilor guvernamentale și a companiilor din sectoarele industriale.

Structurile funcționale tradiționale erau proiectate pentru a activa într-un mediu previzibil, cunoscut, dar devin incapabile să răspundă schimbărilor continue din "economia nepermanenței"⁴⁵. În optica lui Toffler, "geografia organizațională a societății supraindustriale va deveni tot mai cinetică, mai schimbătoare și mai fluctuantă"⁴⁶. Printre consecințele posibile se numără:

- transformări ale structurilor permanente (care se golesc de oameni și de putere);
- modificarea atașamentului față de companii a oamenilor care sunt detașați în mod repetat de pe un post pe altul și trec de la o sarcină la alta;
- zdruncinarea autorității;
- accelerarea ritmului în care indivizii trebuie să se adapteze schimbărilor organizaționale;
- dificultatea de a menține ierarhiile tradiționale, ceea ce va determina o reconfigurare a relațiilor de putere.

³⁹ Toffler, A., 1983. *Al treilea val*. București: Editura Politică, p. 321

⁴⁰ Toffler, A., 1983. *Al treilea val*. București: Editura Politică, pp. 319-320

⁴¹ Toffler, A., 1983. *Al treilea val*. București: Editura Politică, p. 432

⁴² Toffler, A., 1983. *Al treilea val*. București: Editura Politică, p. 316

⁴³ Toffler, A., 1973. *Șocol viitorului*. București: Editura Politică. p.139

⁴⁴ Toffler, A., 1973. *Șocol viitorului*. București: Editura Politică. p.140

⁴⁵ Dinamismul schimbării este vizibil reflectat de recursul tot mai frecvent la "echipe de proiect" sau "grupe operative", temporare prin însăși natura lor. Astfel de structuri sunt create pentru a rezolva probleme specifice (de regulă, pe termen scurt). Deși inițial au fost amplu utilizate în industria aerospațială, ele sunt tot mai mult folosite și în industriile tradiționale, cu scopul îndeplinirii unei "misiuni singulare". Toffler evocă și concepția altor autori (George Kozmetsky), care discută chiar despre "organizații de rutină" și "organizații de non-rutină", acestea din urmă ocupându-se de probleme oarecum unice (astfel de forme de organizare se extind în structurile administrative și în industriile bazate pe tehnologie de vârf).

⁴⁶ Toffler, A., 1973. *Șocol viitorului*. București: Editura Politică. p.145

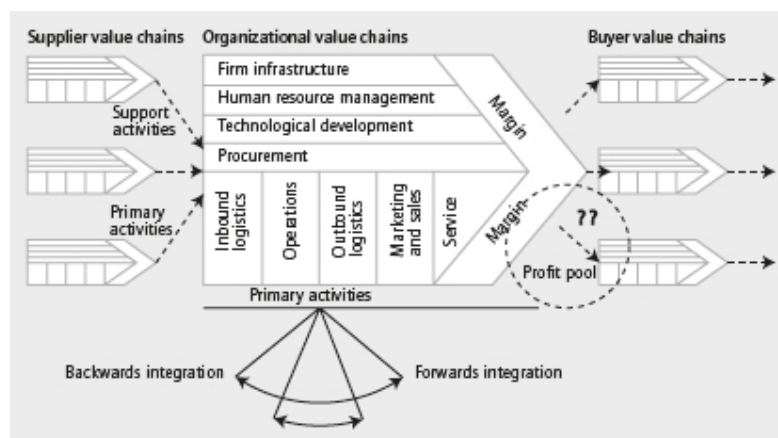
2.3. Lanțul valoric și avantajul competitiv

Avantajul competitiv nu poate fi înțeles privind firma ca un întreg; el derivă din multe activități discrete pe care o firmă le desfășoară în design, producție, marketing, livrare și suportul produselor sale. Fiecare din aceste activități poate contribui la poziționarea relativă a costurilor firmei și pot crea o bază pentru diferențiere. Un avantaj de cost, spre exemplu, poate apărea din surse disparate cum ar fi sistem de distribuție fizică low-cost, un proces de asamblare foarte eficient sau utilizare superioară a forțelor de vânzare. Diferențierea își poate avea originea în diverși factori similari, incluzând achiziția unor materii prime cu o calitate ridicată, un sistem eficient de procesare a comenzilor sau un design superior al produselor.

O examinare sistematică a tuturor activităților pe care o firmă le execută și a modului în care acestea interacționează este necesară pentru a înțelege sursele avantajului competitiv. Michael Porter introduce ideea de *lanț valoric*, ca principal instrument pentru realizarea acestei analize. În optica lui Porter, *lanțul valoric dezagreghează o firmă în activitățile sale relevante sub aspect strategic cu scopul de a înțelege comportamentul costurilor precum și sursele existente și potențiale de diferențiere*. O firmă câștigă avantaj competitiv dacă execută aceste activități de importanță strategică mai ieftin sau mai bine decât concurenții ei.

Lanțul valoric al unei firme este încorporat într-o serie mai amplă de activități pe care Michael Porter le numește *sistem valoric* (figura 2.4.).

Figura 2.4. Modelul generic al unui sistem valoric



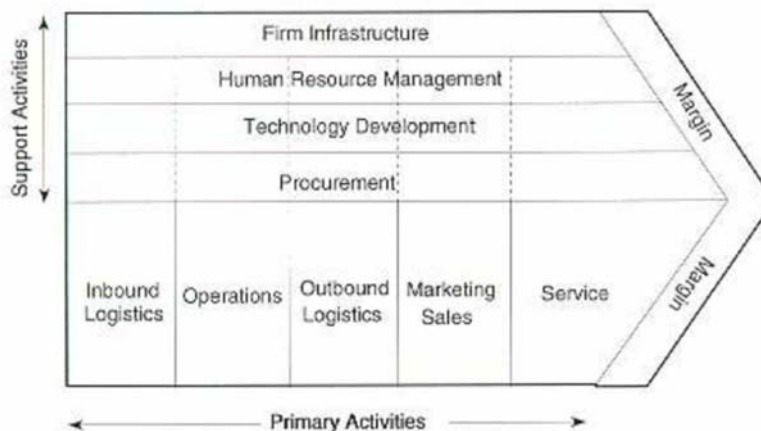
Sursa: https://www.oreilly.com/library/view/the-strategy-book/9781292084411/html/42_chapter-30.html

Furnizorii au lanțuri valorice (*upstream value*) care creează și livrează intrările (*inputs*) folosite în lanțul valoric al unei firme. Furnizorii nu livrează doar un produs, ci pot influența, de asemenea, performanța firmei în multe alte moduri. În plus, în drumul lor către cumpărător, multe produse trec prin lanțurile valorice ale distribuitorilor. Distribuitorii execută activități adiționale care afectează cumpărătorul, dar influențează și propriile activități ale firmei producătoare. Eventual, produsul unei firme devine parte

a lanțului valoric al cumpărătorului. Baza cea mai importantă pentru diferențiere este firma și rolul produselor ei în lanțul valoric al cumpărătorului, care determină nevoile cumpărătorului. Câștigarea și menținerea avantajului competitiv depinde de înțelegerea nu doar a lanțului valoric al unei firme, ci și a modului în care firma "se potrivește" în sistemul valoric de ansamblu.

Fiecare firmă este o "colecție" de activități executate pentru designul, producția, marketingul, livrarea și susținerea produselor sale. Toate aceste activități pot fi reprezentate folosind modelul general al unui lanț valoric ilustrat în figura 2.5.

Figura 2.5. Modelul generic al lanțului valoric



Sursa: M. Porter. (). *Competitive advantage. Creating*, p. 37

Lanțurile valorice ale firmelor dintr-o industrie diferă, reflectând istoria, strategiile lor și succesul în implementare⁴⁷. O diferență importantă este că lanțul valoric al unei firme poate să difere de cele ale concurenților din perspectiva *scopului competitiv*, reprezentând o sursă potențială de avantaj competitiv. Servirea doar a unui segment al unei anumite industrii poate permite unei firme să își configureze lanțul valoric în funcție de acel segment, rezultând costuri mai reduse sau diferențiere comparativ cu concurenții.

Nivelul relevant pentru construirea unui lanț valoric este activitatea unei firme într-o anumită industrie (*unitatea de afaceri*). Un lanț valoric extins la nivelul unei industrii sau sector este considerat prea amplu deoarece poate ascunde surse importante ale avantajului competitiv. Deși firmele din aceeași industrie pot avea lanțuri similare, totuși lanțurile valorice ale competitorilor diferă adesea. Spre exemplu, People Express și United Airlines concurează în industria liniilor aeriene, dar ele au lanțuri valorice foarte diferite incluzând diferențe semnificative în ceea ce privește operațiunile de ambarcare, politicile privind echipajul și operațiunile legate de aeronave. Diferențele între lanțurile valorice ale concurenților sunt o sursă cheie de avantaj competitiv. Lanțul valoric al unei firme dintr-o industrie poate varia prin diferite elemente în linia ei de producție, prin cumpărători diferiți, arii geografice sau canale de distribuție.

⁴⁷ Conceptul de *sistem de afaceri (business system)*, dezvoltat de McKinsey and Company, captează ideea că o firmă este o serie de funcțiuni (ex. R&D, producție, marketing, distribuție) și că analiza modului în fiecare funcțiune este îndeplinită comparativ cu concurenții poate oferi informații utile. McKinsey accentuează, de asemenea, puterea redefinirii sistemului de afaceri pentru a obține avantaj competitiv.

În termeni de competiție, *valoarea este suma pe care cumpărătorii sunt dispuși să o plătească pentru ceea ce le oferă o firmă*. Valoarea este măsurată prin venitul total, o reflectare a prețului pe care produsul firmei îl impune și unitățile de produs pe care le poate vinde. O firmă este profitabilă dacă această valoare depășește costurile implicate de realizarea produsului. Crearea de valoare pentru cumpărători, care excede costurile acestui proces, este scopul oricărei strategii generice. Prin urmare, valoarea, în locul costurilor, trebuie utilizată în analiza poziției competitive de vreme ce firmele ridică adesea în mod deliberat costurile cu scopul de a impune un preț premium prin diferențiere.

Activitățile din cadrul lanțului pot fi clasificate în *activități primare/principale* și *activități suport/de sprijin*. *Activitățile primare* sunt cele care *adaugă valoare în mod direct* produsului final. Ele sunt activități implicate în realizarea fizică a produsului, vânzarea lui și transferul către client, precum și în asistența post-vânzare. În orice firmă, activitățile primare pot fi divizate în cinci categorii generice, ilustrate în figura 2.5 și în tabelul 2.2. *Activitățile suport adaugă valoare în mod indirect*, prin susținerea executării efective a activităților primare. Liniile punctate din figura 2.5. sugerează faptul că achizițiile, dezvoltarea tehnologiei și managementul resurselor umane pot fi asociate cu activități primare specifice dar, în același timp, susțin și întregul lanț valoric. Infrastructura firmei nu este asociată cu anumite activități primare, dar susține întregul lanț valoric. Tabelul 2.2 descrie activitățile primare și cele suport care compun lanțul valoric.

Tabelul 2.2. Sinopsis al activităților din lanțul valoric

Activități primare/principale	Logistica de intrare	Recepția și depozitarea materialelor (<i>inputs</i>) Controlul stocurilor și distribuția intrărilor
	Operațiunile	Transformarea intrărilor în produse finale
	Logistica de ieșire	Depozitarea și distribuția bunurilor finite
	Marketing și vânzare	Punerea la dispoziție a produsului pe piață și convingerea clienților să îl cumpere
	Service	Instalare și suport după vânzare
Activități suport	Achiziții	Cumpărarea resurselor
	Dezvoltarea tehnologiei	Dezvoltarea produselor, proceselor și resurselor
	Infrastructura	Planificare, finanțare, sistem informatic, management
	Managementul resurselor umane	Recrutare, selecție, training, recompensare și motivare

Sursa: David Campbell, George Stonehouse and Bill Houston. (2002). *Business Strategy. An Introduction*. Second edition. Butterworth-Heinemann

În cadrul fiecărei categorii de activități, respectiv primare sau suport, se desfășoară trei tipuri de activități care joacă un rol diferit în avantajul competitiv, anume:

- *activități directe* - sunt activități implicate direct în crearea de valoare pentru cumpărător, cum ar fi asamblare, prelucrarea componentelor, publicitate, design, recrutare etc.
- *activități indirecte* – sunt activități care înlesnesc executarea continuă a activităților directe, cum ar fi mentenanță, planificare, administrarea forțelor de vânzare, administrarea cercetării, evidența vânzătorilor etc.

- *asigurarea calității* - sunt activități care asigură calitatea altor activități, cum ar fi monitorizare, inspecție, testare, verificare, corectare și refacere. Asigurarea calității nu este sinonimă cu managementul calității deoarece multe activități creatoare de valoare contribuie la calitate.

Lanțul valoric al unei organizații se leagă de lanțurile valorice ale altor organizații, în special de cele ale furnizorilor și distribuitorilor. Acest "lanț" al lanțurilor de valori este denumit uneori "*sistem de valori*" (sistem de creare de valori) sau "lanț de aprovizionare total". Legăturile cu furnizorii sunt cunoscute ca legături în amonte, iar cele cu distribuitorii și clienții sunt considerate legături în aval.

Diferitele tipuri de organizații vor avea lanțuri de valori foarte diferite. De exemplu, lanțul valoric al companiei Dixons, un retailer de produse electrice, nu include proiectarea și fabricarea produselor pe care le vinde. Lanțul valoric al companiei Marks & Spencer include parte din design, dar nu include fabricarea.

În mod similar, nu toate activitățile unei organizații sunt de importanță egală în adăugarea de valoare produselor sale. Cele mai importante pot fi considerate activități cheie și sunt adesea asociate îndeaproape competențelor cheie. Astfel, într-o casă de modă, cum ar fi Calvin Klein, activitățile de design sunt de o importanță majoră în crearea de valoare și competențele cheie ale organizației sunt concentrate în această zonă.

Analiza activităților creatoare de valoare ajută la identificarea secvențelor unde se adaugă cea mai mare valoare și unde există posibilitatea de a adăuga o valoare și mai mare modificând modul în care sunt configurate activitățile și îmbunătățind modul în care acestea sunt coordonate. Este important de reținut că *lanțul valoric al organizației nu este analizat în mod izolat, ci trebuie privit în conexiune cu legăturile externe cu furnizorii, distribuitorii și clienții.*

Este de așteptat ca o analiză a lanțului de valori să includă:

- ✓ defalcarea tuturor activităților organizației;
- ✓ identificarea activităților cheie și a relațiilor acestora cu competențele cheie și strategiile organizaționale actuale;
- ✓ identificarea eficacității și eficienței activităților individuale;
- ✓ examinarea legăturilor dintre activități pentru valoare adăugată suplimentară;
- ✓ identificarea blocajelor care reduc avantajul competitiv al organizației.

O tehnică utilă în analiza lanțului valoric implică compararea cu lanțurile de valori ale concurenților pentru a identifica beneficiile și dezavantajele configurațiilor alternative.

Scopul analizei lanțului de valori este de a *identifica modalitățile prin care performanța activităților individuale și legăturile dintre ele pot fi îmbunătățite*. Acest lucru poate implica identificarea unor configurații îmbunătățite pentru activități sau o mai bună coordonare a acestora. Este important să se analizeze în ce măsură activitățile din lanțul de valori susțin strategia actuală a organizației. De exemplu, dacă strategia actuală se bazează pe calitate ridicată, atunci activitățile trebuie configurate astfel încât să asigure produse de înaltă calitate. Pe de altă parte, dacă organizația concurează în mare parte pe baza prețului, atunci activitățile trebuie organizate astfel încât să se reducă la minimum costurile.

O tendință tot mai accentuată în ultimii ani a fost *concentrarea organizațiilor asupra activităților cheie asociate cu competențele cheie și externalizarea activităților care nu sunt considerate ca fiind cheie către alte organizații*, pentru care respectivele activități sunt cheie. De aceea, de exemplu, casele de modă se concentrează asupra designului și marketingului și externalizează producția de articole de îmbrăcăminte pentru întreprinderile a căror activitate principală este fabricarea de îmbrăcăminte. Această complementaritate a competențelor cheie contribuie la avantajul competitiv al tuturor companiilor implicate. De asemenea, analiza lanțului valoric ar trebui să identifice verigile în care externalizarea ar putea adăuga o valoare mai mare decât dacă activitatea s-ar desfășura în cadrul companiei.

Cazul 2. Walmart: Analiza VRIO / VRIN și analiza lanțului valoric (Resource-Based View)⁴⁸

Analiza VRIO și VRIN a Walmart Inc. și a lanțului său valoric indică avantaje competitive durabile care includ competențe legate de comerț și capacitățile și resursele legate de e-commerce. O analiză a lanțului de valori arată importanța acestor resurse și capacități organizaționale în beneficiul afacerilor și al consumatorilor.

Lanțul de distribuție global al Walmart și expertiza în managementul operațiunilor sunt resurse strategice în cadrul lanțului valoric al companiei pentru menținerea avantajelor competitive în sectorul internațional de retail. Asemenea avantaje competitive sunt identificate în această analiză VRIO și VRIN și analiza lanțului valoric al companiei, conform viziunii bazate pe resurse (RBV). Derivată din modelul lui Jay B. Barney, analiza VRIO este un instrument important pentru managementul și planificarea strategică, ea oferind informații cu privire la resursele și capacitățile care susțin avantajele competitive pe termen lung. Cadrul VRIN utilizează non-substituibilitatea (N în VRIN) în loc de organizare (O în VRIO) pentru a determina ce resurse și capacități duc la formarea competențelor cheie pentru avantaje competitive sustenabile. Această analiză internă a afacerilor Walmart Inc. identifică avantaje competitive VRIN și VRIO comparativ cu alți comercianți cu amănuntul, precum Amazon, Costco, Home Depot și Target, precum și cu furnizorii de servicii on-line, inclusiv Apple, Netflix și Google. Lanțul valoric al Walmart este analizat cu privire la competențele cheie ale companiei. Unele dintre aceste competențe cheie sunt îndreptate împotriva concurenților cu importante operațiuni online. Această orientare strategică răspunde schimbărilor de pe piață în favoarea comerțului electronic. Obiectivele strategice ale Walmart se potrivesc condițiilor actuale de afaceri prin exploatarea avantajelor competitive ale companiei pentru un lanț valoric optim și eficiență operațională.

Avantajele competitive sprijină performanța afacerilor Walmart. Cu toate acestea, compania are nevoie de competențe suplimentare pentru a-și proteja afacerea cu amănuntul împotriva concurenților agresivi și disruptivi. În tabelul următor prezentăm

⁴⁸ www.rancord.org

această analiză VRIN / VRIO, respectiv resursele și capacitățile care formează fundamentul avantajelor competitive și ale competențelor cheie ale companiei Walmart.

Tabelul 2.3. Walmart Inc. Analiza VRIO & VRIN

Capabilitățile și resursele organizaționale ale companiei	V	R	I	O	N
Competențe (non-cheie):					
acces facil la resurse umane adecvate	x				
gamă diversă de produse	x				
gamă amplă de branduri "private label"	x	x			
rețea de livrare a pachetelor cu potențial ridicat	x	x			
Avantaje competitive durabile					
sisteme de management al stocurilor create pentru eficiență ridicată	x	x	x	x	x
valoare puternică a mărcii	x	x	x	x	x
puterea de negociere substanțială bazată pe dimensiunea organizațională	x	x	x	x	x
vast lanț de distribuție internațională	x	x	x	x	x
operațiuni importante de e-commerce	x	x	x	x	x
acces extins la datele consumatorilor	x	x	x	x	x
capacități de analiză a datelor și data mining	x	x	x	x	x

Competențele non-cheie ale Walmart. Ca o afacere cu amănuntul, Walmart Inc. are o forță de muncă care, în general, nu necesită abilități foarte specializate. În consecință, accesul facil la resursele umane adecvate este o competență luată în considerare în această analiză VRIO / VRIN. Cu toate acestea, în ciuda valorii sale pentru afacere, această resursă nu este rară, este ușor de imitat și nu contribuie la avantajul competitiv pe termen lung pentru a lupta cu concurenții Walmart. În mod similar, produsele diverse ale companiei, setul de branduri de "private label" și rețeaua de livrare a pachetelor reprezintă resurse și capacități organizaționale care nu satisfac toate cerințele, și anume Valoare, Raritate, Inimitabilitate și Organizare (cadrul VRIO) și Valoare, Raritate, Inimitabilitatea și Non-substituibilitate (cadrul VRIN). Aceste patru resurse/capacități generează competențe non-cheie care susțin consolidarea lanțului valoric și a avantajelor competitive ale Walmart. Cu toate acestea, în RBV, aceste competențe non-cheie nu pot susține aceste avantaje competitive necesare creșterii și dezvoltării pe termen lung a afacerilor.

Competențele cheie (avantajele competitive pe termen lung) ale Walmart. Această analiză VRIO include sistemele de management al stocurilor ca o competență cheie pentru avantajul competitiv. În RBV, aceste sisteme reprezintă o resursă strategică dezvoltată special pentru nevoile Walmart Inc., pentru limitarea blocajelor de stocuri și a costurilor. Aceste sisteme ajută afacerile de retail să își maximizeze marjele de profit. În plus, valoarea puternică a mărcii Walmart este o competență cheie deoarece satisface toate variabilele VRIO. Marca este o resursă valoroasă, rară și dificil de imitat. Pentru a concura cu alți retaileri, compania Walmart folosește acest brand în toate operațiunile și îl aplică în lanțul valoric pentru a facilita identificarea de către consumatori a locurilor unde bunurile convenabile sunt accesibile. Puterea semnificativă de negociere bazată pe dimensiunea organizațională este un alt avantaj competitiv durabil care ajută compania Walmart să se apere de concurenții agresivi. Viziunea bazată pe resurse a companiei

consideră această capabilitate organizațională ca fiind un facilitator în utilizarea costurilor și a prețurilor scăzute pentru a concura, în special împotriva comercianților cu amănuntul mai mici care nu au volumul de vânzări necesare pentru a putea să concureze pe baza prețurilor. Această competență cheie conferă Walmart "puterea" de a constrânge producătorii sau furnizorii să aplice reduceri de preț, ceea ce adaugă valoare pe măsură ce mărfurile rulează prin intermediul lanțului valoric al companiei. În conformitate cu analiza VRIO, puterea semnificativă de negociere a companiei este valoroasă, rară și dificil de imitat. Organizată în jurul acestei competențe cheie, Walmart cere producătorilor și furnizorilor să aibă prețuri scăzute situație de care beneficiază consumatorii și afacerile. În plus, vastul lanț internațional de aprovizionare al companiei Walmart este o resursă organizațională care creează un avantaj competitiv durabil, bazat pe modelul de analiză VRIO. Lanțul de aprovizionare suportă amploarea operațiunilor companiei, strategia de cost-leadership și prețurile scăzute, asigurând astfel un lanț valoric eficient. În viziunea bazată pe resurse a afacerii Walmart, lanțul de aprovizionare este un avantaj competitiv de lungă durată, deoarece permite companiei să acceseze produsele cele mai ieftine sau cele mai competitive din perspectiva prețurilor de la producători. Gestionarea eficientă a lanțului de aprovizionare contribuie direct la eficiența lanțului de valori al companiei Walmart, care atrage cumpărătorii către magazine și site-ul său de e-commerce. În modelul VRIO, operațiunile majore de comerț electronic sunt privite ca un avantaj competitiv durabil al Walmart Inc. Acum un jucător în materie e-commerce, parțial ca răspuns strategic la Amazon.com Inc., investițiile Walmart în tehnologia informației și marea diversitate de produse contribuie la competitivitatea companiei. Această competență cheie este valoroasă (consolidează piața și ameliorează experiența clientului), rară (numai câteva companii pot ajunge la operațiuni de comerț electronic de o astfel de anvergură) și dificil de imitat (printre retailerii mai mici). Organizarea companiei în jurul acestei competențe face din operațiunile e-commerce un avantaj competitiv durabil. În viziunea bazată pe resurse a Walmart Inc., operațiunile de comerț electronic, de asemenea, optimizează eficiența lanțului valoric al vânzărilor cu amănuntul.

Accesul extensiv la datele consumatorilor este o altă competență cheie evaluată în cadrul analizei VRIO. Milioane de consumatori din operațiunile multinaționale ale companiei generează vaste cantități de date cu privire la comportamentele de cumpărare. Prin această resursă organizațională, Walmart prognozează fluctuațiile cererii, permițând managerilor să răspundă cu acuratețe la schimbările pieței de retail, menținând astfel uniformitatea/logica lanțului valoric. În legătură cu aceasta, analizele de date și capacitățile de extragere a datelor incluse în această analiză VRIO permite Walmart să obțină informații de mare valoare din datele privind consumatorii. Compania este organizată în jurul capabilității de utilizare a resurselor sale de date privind consumatorii, de analiză și exploatare a datelor și operațiunilor de comerț electronic. Combinația dintre aceste capabilități tehnologice creează un avantaj competitiv sinergic și durabil, care este valoros, rar și inimitabil. În RBV a operațiunilor Walmart, aceste capabilități și resurse strategice sunt factori critici de succes în satisfacerea nevoilor consumatorilor. Aceste capacități tehnologice contribuie la eficiența

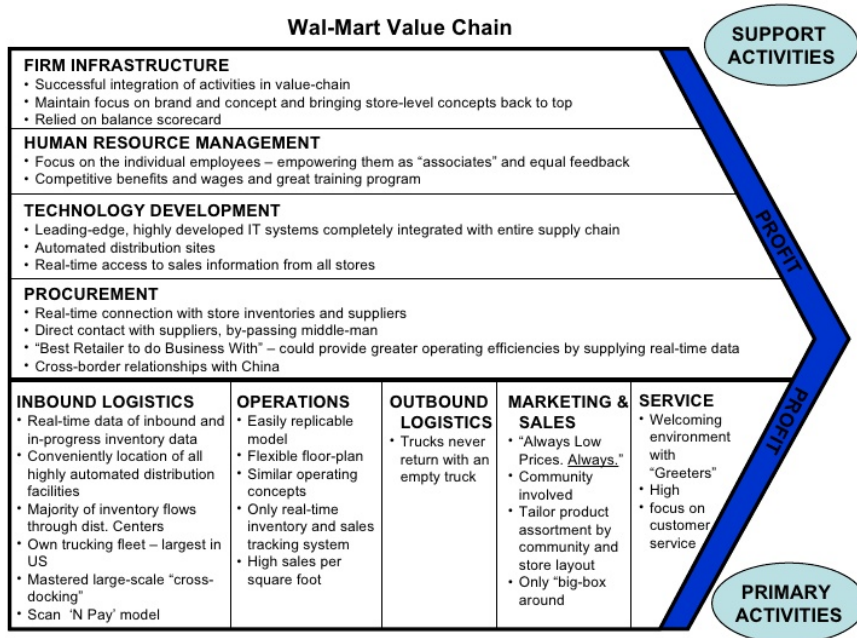
operațională a Walmart și confirmă/asigură faptul că lanțul valoric al companiei este, de fapt, în beneficiul consumatorilor.

Resursele și capacitățile companiei Walmart Inc. în modelul VRIN. Cadrul VRIN impune ca o resursă sau capacitate organizațională să fie valoroasă, rară, imposibil de imitat și nesubstituibilă pentru a se traduce într-o competență cheie a organizației de afaceri. Competențele cheie VRIO ale Walmart sunt, de asemenea, competențele cheie VRIN, prezentate în tabelul de mai sus. De exemplu, sistemele de management al stocurilor și operațiunile de comerț electronic practic nu pot fi substituibile. De asemenea, accesul amplu la datele privind consumatorii Walmart, precum și analizele de date și capacitățile de extragere a datelor sunt resurse și capacități VRIN, deoarece valoarea lor nu poate fi ușor substituită.

Dimensiunea organizațională a companiei este o altă competență cheie în cadrul analizei VRIN. Chiar dacă competitori precum Amazon și Target pot concura direct, dimensiunea Walmart Inc. este un avantaj competitiv împotriva mării majorității a retailerilor care sunt mai mici din perspectiva dimensiunii organizaționale, a scării de operare și acoperirii pe piață. Lanțul valoric al companiei este optimizat prin aceste resurse și capacități VRIN.

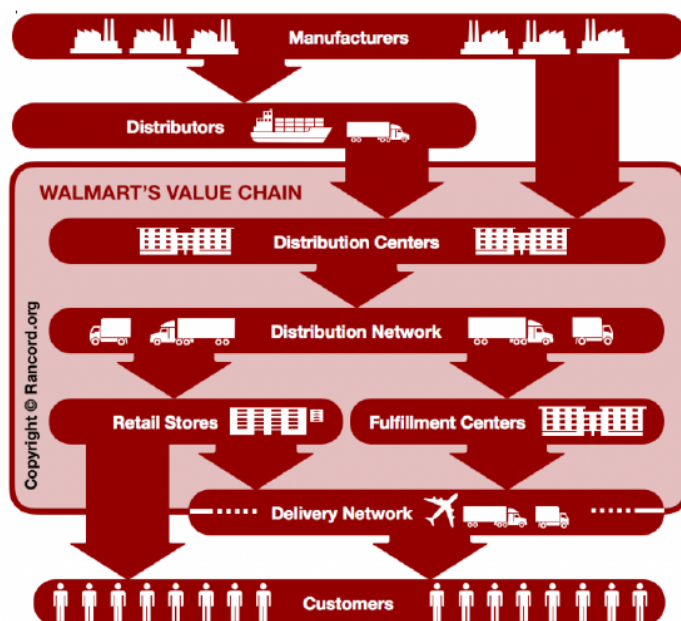
Analiza lanțului valoric al Walmart: Cum se conexează resursele și capacitățile VRIN / VRIO cu lanțul valoric

În analiza lanțului valoric al Walmart, crearea și furnizarea de valoare către consumatorii-țintă sunt legate de competențele cheie identificate prin modelele de analiză VRIO și VRIN. Aceste competențe permit companiei să adauge valoare bunurilor provenite de la producători sau furnizori. Mișcarea acestor bunuri implică operațiunile de logistică și retail ale Walmart, ilustrate următoarea diagramă a lanțului de valori.



Sursa: <https://www.slideshare.net/Mrirfan/the-porter-value-chain>

Competențele cheie ale Walmart (resurse și capacități organizaționale VRIO / VRIN) cresc valoarea (și prețul) acestor bunuri. Combinația de lanțuri valorice în industrie aduce mărfurile producătorilor către consumatori. Diagrama de mai jos descrie sistemul de valori al industriei de retail și modul în care lanțul valoric al Walmart se leagă de celelalte componente ale acestui sistem. Sistemul valoric al unei industrii este setul tuturor lanțurilor de valori implicate în industria respectivă, care în acest caz este industria de retail.



Potrivit lui Michael E. Porter, unitățile strategice de afaceri determină activitățile implicate în lanțul valoric. În acest caz de analiză internă a Walmart Inc., aceste unități de afaceri includ centrele de distribuție, rețeaua de distribuție, centrele de perfecționare, magazinele cu amănuntul și rețeaua de distribuție reprezentate în diagrama lanțului valoric. Prin lanțul de aprovizionare, bunurile sunt mutate de la producători și distribuitori în lanțul valoric al companiei. Aceste bunuri ies din lanțul valoric al Walmart și ajung la clienții țintă, care sunt consumatorii de pe piața de retail. Rețeaua de distribuție este utilizată în operațiunile de comerț electronic; rețeaua implică operațiunile de livrare ale Walmart, precum și operațiunile prestatorilor de servicii precum FedEx. Rețeaua este o legătură sau o interfață între companie și clienții țintă. Rețeaua de livrare este plasată doar parțial în lanțul valoric al companiei Walmart.

În mișcarea bunurilor prin intermediul lanțului valoric al Walmart, avantajul competitiv este creat prin folosirea resurselor și capacităților organizaționale cheie ale companiei, evaluate prin intermediul analiza VRIN / VRIO a activității de vânzare cu amănuntul. Un astfel de avantaj competitiv echivalează cu atingerea obiectivului companiei, care constă în furnizarea de bunuri accesibile și convenabile consumatorilor. În abordarea bazată pe resurse a Walmart Inc., competențele cheie sunt utilizate în fiecare etapă a lanțului valoric. De exemplu, puterea semnificativă de negociere a companiei adaugă valoare pentru consumatori prin minimizarea costurilor

și prețurilor. În plus, operațiunile de comerț electronic ale Walmart adaugă valoare prin comoditatea de a cumpăra bunuri accesibile. De asemenea, compania utilizează sistemele de management al stocurilor ca o resursă strategică pentru managementul lanțului de aprovizionare, ceea ce determină costurile și disponibilitatea bunurilor pentru consumatori. Astfel, conform RBV, acest lanț valoric este un set de procese unde Walmart Inc. utilizează resursele și capabilitățile sale VRIO / VRIN. Prin acest lanț valoric, compania câștigă profituri, iar consumatorul beneficiază de bunuri ieftine accesibile prin intermediul magazinelor Walmart și al site-ului de comerț electronic.

Punctele cheie din analiza VRIN / VRIO și analiza lanțului valoric al Walmart Inc.

Walmart are cel puțin șapte avantaje competitive durabile, care sunt reliefate prin analiza VRIO / VRIN. Competențele non-cheie sunt resursele organizaționale și capacitățile pe care afacerea de retail le folosește pentru a-și proteja cota de piață în fața unei potențiale erodări viitoare ca urmare a concurenței. Agresivitatea diverșilor comercianți online, în special Amazon, amenință veniturile Walmart. În RBV, aceste competențe non-cheie pot crea avantaje, dar nu neapărat pe termen lung, deoarece alți comercianți cu amănuntul pot folosi aceleași abordări strategice și pot dezvolta competențe non-cheie similare. Walmart Inc. trebuie să mențină un lanț valoric competitiv și eficient prin formarea/dezvoltarea/consolidarea acestor resurse și capabilități strategice, prin crearea unor noi (cum ar fi, de exemplu, prin noi asocieri sau achiziții) și prin stabilirea unor sinergii mai bune între acestea.

Unele recomandări. Comerțul electronic și cumpărăturile online continuă să crească. Astfel, Walmart ar trebui continuă să-și extindă în continuare resursele și capabilitățile strategice relevante pentru comerțul cu amănuntul online. De exemplu, compania își poate îmbunătăți serviciile de asistență pentru a maximiza extinderea comerțului electronic. Analiza VRIO / VRIN și analiza lanțului valoric arată că Walmart are deja o rețea de livrare cu potențial ridicat. Cu toate acestea, această rețea nu este încă suficient de cuprinzătoare pentru a ajunge la toți clienții țintă pe piețele unde compania operează deja. Pentru a-și îmbunătăți lanțul valoric, Walmart trebuie să continue extinderea rețelei de livrare. De asemenea, corporația poate integra capabilitățile ei privind tehnologia informației în această rețea pentru a face dificilă imitarea. În viziunea bazată pe resurse, această abordare strategică poate transforma rețeaua de livrare într-un nou avantaj competitiv durabil care îndeplinește cerințele VRIO și cerințele VRIN pentru competențele cheie ale Walmart.

2.4. Întreprinderea extinsă-consecință a globalizării și extinderii lanțului valoric

Firma, ca "motor de bază" care creează valoare, se află în centrul oricărui model de competitivitate. Din punct de vedere teoretic, fiecare companie îndeplinește aceeași funcție: transformarea ideilor și tehnologiilor în produse și servicii comercializabile. În timp ce scopul economic este identic, mijloacele prin care el poate fi atins diferă foarte

mult. Întreprinderile se străduiesc să fie diferite de celelalte, această diferențiere fiind esențială pentru strategia și succesul unei firme.

Cu toate acestea, globalizarea piețelor a dus la convergență spre un *model de afaceri* în care o serie de *caracteristici cheie* sunt în mod invariabil prezente, anume implementarea standardelor de calitate, managementul global al rețelei de furnizori și distribuitori, eforturile de a menține loialitatea clienților etc. Firmele sunt tot mai conștiente că viabilitatea lor este în joc dacă nu se bazează pe un model de afaceri comun - o abordare inițiată de mari companii globale, din ce în ce mai răspândite astăzi. Firmele mari solicită furnizorilor și distribuitorilor lor, dintre care multe sunt firme mici, să se adapteze la noul lor model de afaceri.

2.4.1. Ce este modelul întreprinderii extinse?

Modelul se bazează pe două ipoteze cheie.

1. *Întreprinderile creează mai multă valoare prin schimbul de cunoștințe.* Ideea de geniu a Microsoft a fost de a face sistemul său de operare DOS ușor de utilizat, ceea ce a permis terților să dezvolte numeroase aplicații pe această platformă, creând astfel un standard. Astăzi, Linux aplică o strategie similară. Spre deosebire de acestea, Apple a controlat accesul la sistemul propriu și a limitat disponibilitatea lui la câțiva parteneri selectați. Această alegere a descurajat creșterea numărului de dezvoltatori terți, limitând în mod semnificativ atracția pentru produse Apple și amenințând supraviețuirea pe termen lung a companiei.

2. *Prin conectarea lanțurilor valorice, întreprinderile creează mai multă valoare .*

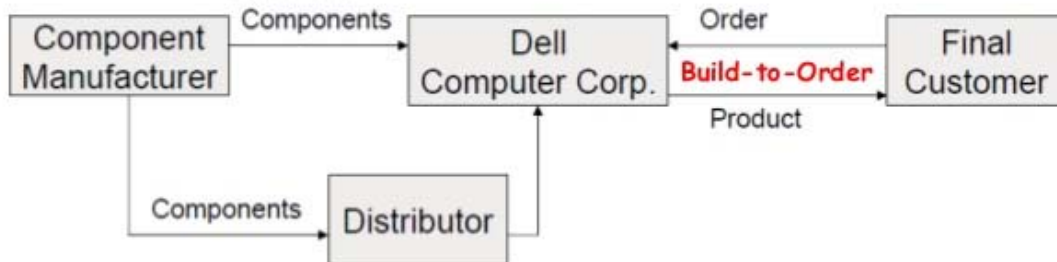
Tehnologia a facilitat companiilor interconectarea lanțurilor valorice, permițând astfel tuturor să beneficieze de avantajul comparativ al fiecărei firme din rețea și să îmbunătățească eficiența și viteza tranzacțiilor de afaceri. Punctul electronic de vânzări (EPOS) sau "Modelul" Direct Dell ilustrează această strategie .

Figura 2.6.



Initiative 1. Dell Direct Model

- ❖ Direct Model
 - ✓ Bypassing the dealer channel, selling directly to consumer
 - ✓ Focus on Speed of Execution and Minimum Inventory
- ❖ Characteristics of Direct Model
 - ✓ Eliminate costs & risks of carrying large inventories
 - ✓ JITM : high velocity, reduced channel costs from 15% to 2% of production revenue
 - ✓ Direct customer relationship
 - ✓ Latest tech. introduced faster than indirect channels
 - ✓ Use IT to control value chain and achieve a high deg. of coordination



Globalizarea și extinderea lanțului valoric prin intermediul externalizării conduce la acest model de întreprindere extinsă. Modelul este eficient deoarece *exploatează pe deplin avantajele comparative între națiuni și parteneri*, permițând unei companii să producă în cele mai atractive locații din lume și să colaboreze cu cei mai eficienți furnizori sau distribuitori.

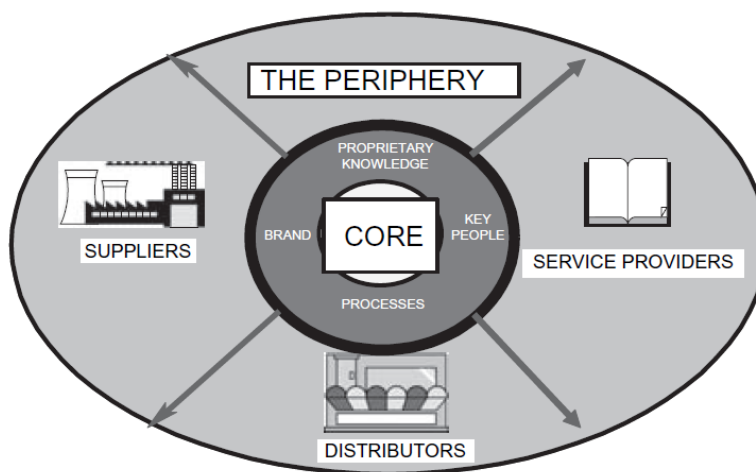
Acest model de întreprindere extinsă se poate ilustra printr-o serie de cercuri concentrice provenind dintr-o *companie de bază/nucleu (core enterprise)*, care se extinde spre o periferie (*periphery*) a partenerilor care operează la distanțe diferite de centru/nucleu (figura 2.7).

Proprietatea asupra activelor și cunoștințelor de către firma principală este fundamentul modelului. Cea mai importantă decizie pe care o poate lua o companie este dacă păstrează sau nu proprietatea exclusivă asupra anumitor tipuri de active și cunoștințe legate de operațiunile sale. În general, decizia de a păstra proprietatea deplină definește tipul activităților care rămân în centrul modelului, *întreprinderea nucleu (de bază)*. Dorința de a împărtăși sau exploata activele sau cunoștințele determină activitățile gestionate la periferie, în cooperare cu partenerii.

Cu toate acestea, firmele care operează în conformitate cu acest model trebuie să abordeze complexitatea și, prin urmare, necesită procese sofisticate și competențe manageriale, care ar putea să nu fie disponibile nici în nucleu/centru, nici în periferie. În plus, modelul este bazat pe tranzacții. Companiile controlează eficient noile tehnologii de fabricație, cum ar fi calitatea sau *reengineeringul*; cu toate acestea, deseori au performanțe relativ scăzute în gestionarea tranzacțiilor cu furnizorii sau clienții. Dacă

întreprinderile reușesc să depășească obstacolul în calea eficienței reprezentat de tranzacții, atunci, în viitor, modelul va genera câștiguri și mai mari în productivitate.

Figura 2.7. Întreprinderea extinsă



Sursa: S. Garelli. (2006). *Top Class Competitors*. John Wiley& Sons Ltd

Modelul ilustrează o întreprindere nucleu care, în timp, devine tot mai mică și se concentrează pe optimizarea resurselor, cum ar fi proprietatea și gestionarea activelor și a cunoștințelor. Prin externalizare/outsourcing, întreprinderea de bază transferă verigi din lanțul ei de aprovizionare și distribuție către o rețea de parteneri, care sunt furnizori de bunuri, cunoștințe și procese. De asemenea, există o relație mai strânsă cu clienții, care caută valoare și satisfacție. Modelul funcționează pe o platformă tehnologică comună, bazată pe Internet, fie internă, fie externă.

2.4.2. *Întreprinderea nucleu și periferia*

➤ *Întreprinderea de bază*

Întreprinderea de bază/nucleu se fundamentează pe activele și cunoștințele asupra cărora firma a ales să păstreze proprietatea. În trecut, în virtutea unei integrări verticale complete, întreprinderea concentra totul (întreprinderile funcționau exclusiv ca nucleu/bază). La începutul anilor 1980, în timpul unei călătorii în China, S. Garelli, autorul modelului, a vizitat fabrica Beijing Ice-Box, abia deschisă lumii la momentul respectiv. Vizita a fost o experiență formidabilă, o adevărată întoarcere la trecutul industrializării. Vizita a început la turnătorie, continuând prin fabrica de asamblare și, în cele din urmă, s-a finalizat cu secția de vopsire a frigiderelor. Totul era produs într-un singur loc, într-o completă autarhie și fără nici o informație asupra a ceea ce făceau alte companii. Statul decidea costul, prețul și cantitatea care trebuia produsă. Pentru Beijing Ice-Box, limitele nucleului și periferiei nu au fost o problemă: totul era esențial. Firmele de astăzi se bazează pe alt model și cea mai importantă decizie pe care o companie o ia este aceea de a defini activitățile care ar trebui externalizate și cele care ar trebui să

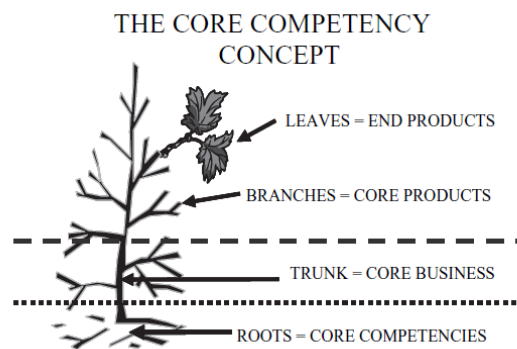
păstrate în interior. O decizie eronată poate priva întreprinderea de fundamentul competitivității ei.

Calea obișnuită pentru luarea deciziilor privind delimitarea "bază-periferie" pleacă de la analiza lanțului valoric al întreprinderii și a aportului fiecărei verigi la crearea de valoare, inclusiv din perspectiva costurilor. Modelul lanțului valoric, reprezentat în figura 2.6, definește contribuția relativă a activităților de bază (activităților suport) la profitul marginal. Obiectivul este de a localiza competențele cheie ale firmei și a determina modul în care acestea contribuie la competitivitatea ei globală. Ca un corolar, modelul permite identificarea activităților care pot fi externalizate sau distribuite între parteneri al căror nivel de eficiență este mai mare decât cel al firmei.

Așa cum am subliniat anterior, acest model împarte compania în *activități principale* - cele care au legătură directă cu produsele și serviciile realizate - și *activități suport* - cele care permit desfășurarea activităților primare. Teoretic, fiecare activitate ar trebui să adauge valoare în procesul de ansamblu. În caz contrar (nu adaugă valoare sau nu este eficientă din perspectiva costurilor), este un bun candidat la externalizare. Fiecare companie are unul sau mai multe puncte forte în cadrul lanțului său de valori. De exemplu, Wal-Mart excelează la *logistică de intrare*, Toyota la *operațiuni*, Nestlé la *achiziții* și Procter și Gamble la *marketing și vânzări*.

Analiza lanțului valoric conduce la o reflecție strategică asupra competențelor cheie ale firmei. Decizia privind activitățile pe care o firmă poate sau ar trebui să le externalizeze nu vizează în mod necesar și identificarea viitoarelor activități asupra cărora firma ar trebui să își concentreze atenția. Gary Hamel și C.K. Prahalad au abordat această problemă în diverse articole din *Harvard Business Review* și în cartea lor *Competing for the Future* (1994). Ei au reprezentat conceptul de competențe cheie ale firmei prin analogie cu un arbore. În modelul lor, frunzele sunt produsele finale. Produsele, asemenea frunzelor toamna, ajung la uzură, cădere, și sunt înlocuite de alte frunze în sezonul următor. Ramurile sunt produsele de bază/cheie și trunchiul este afacerea de bază – sperând că trăiește mai mult decât frunzele. *Rădăcinile sunt competențele cheie ca surse permanente de competitivitate a firmei și trebuie cultivate și dezvoltate în mod constant.* Dacă rădăcinile putrezesc, atunci compania moare, la fel ca un copac (Figura 2.8).

Figura 2.8. Conceptul de competențe cheie adaptat după viziunea lui Hamel & Prahalad



Sursa: Garelli ...

Analogia dintre competențele cheie ale unei companii și rădăcinile unui copac este plină de sens. *Competențele cheie, asemenea rădăcinilor, sunt mai puțin vizibile decât frunzele (produsele) dar trebuie cultivate și dezvoltate în mod constant.* Top managementul unei companii ar trebui să gestioneze procesul de îngrijire a rădăcinilor, în timp ce dezvoltarea produselor de bază și a celor finale poate fi lăsată managerilor punctelor/unităților strategice de afaceri. Companiile dispar de obicei atunci când gestionează defectuos sau ignoră competențele lor cheie. Kodak, de exemplu, se luptă astăzi deoarece compania s-a concentrat pe produse foto convenționale și nu și-a dezvoltat competențe cheie în fotografii digitale, tipărire la domiciliu etc.

Managementul competențelor cheie aflate în rădăcinile afacerii, precum și crearea unora noi, sunt factori critici pentru competitivitatea viitoare a firmei și o responsabilitate fundamentală.

O companie ar trebui să-și concentreze activitățile în principal în domenii de activitate unde se poate baza pe câteva dintre competențele sale cheie. De exemplu, competențele cheie ale companiei Sony pot fi definite ca divertisment, sunet și imagine, precum și miniaturizare. În urmă cu câțiva ani, Sony a fost un furnizor-cheie al industriei de calculatoare pentru unități de disc și ecrane plate. O analiză a competențelor cheie ar fi demonstrat în mod clar că Sony ar fi avut cunoștințele necesare pentru a intra pe piața PC-urilor în sine, în special într-un moment în care calitatea sunetului și a conținutului vizual deveniseră un factor competitiv cheie pentru consumatori. Sony nu a făcut acest lucru, inițial, probabil din cauza structurii unităților sale strategice de afaceri (*SBU-strategic business unit*), care nu încuraja executivii să caute oportunități inovative de afaceri dincolo de propriul lor teren. Același lucru a fost valabil și pentru jocurile electronice, camerele digitale și camerele video; Sony avea tehnologia necesară și putea controla/gestiona eficient procesele de intrare pe aceste piețe într-un mod competitiv, dar nu a făcut-o. Sony, în cele din urmă, și-a dat seama că avea mai multe competențe decât multe alte companii și că ar putea fi mai mult decât un furnizor de componente digitalizate. Astăzi, Sony a dezvoltat o afacere puternică în PC-uri, stații de jocuri și camere digitale. Compania și-a reînșuflețit competitivitatea exploatând mai eficient competențele sale cheie în sunet, imagine și miniaturizare, combinându-le în toate modurile posibile.

Proprietatea asupra cunoștințelor – care pot însemna tehnologie (prin brevete și procese), managementul mărcii sau informații despre clienți - reprezintă o parte semnificativă din valoarea a unei firme nucleu. Cealaltă parte este determinată de *proprietatea asupra activelor*.

➤ *Periferia*

Întrebarea cheie este: "*cât de multe active tangibile și intangibile ar trebui să dețină o companie pentru a fi competitivă?*". Răspunsul la această întrebare definește ce active și activități pot fi transferate către periferia firmei.

Prima parte a răspunsului, și cea mai ușoară, se bazează pe *costuri*. Relația dintre eficiența costurilor și proprietatea asupra activelor este esențială pentru competitivitate. Comunitatea financiară urmărește atent acest indicator pentru competitivitate prin utilizarea unui instrument de măsură al performanței companiei foarte puternic, anume *rentabilitatea activelor (ROA-return on assets)*. ROA, ca expresie a eficienței utilizării activelor, presupune că o companie ar trebui să își maximizeze profiturile, minimizând în același timp activele pe care le deține, o astfel de strategie crescând valoarea firmei. Ca o consecință, multe întreprinderi înlocuiesc strategic *proprietatea asupra activelor* cu *accesul la active*.

De exemplu, să examinăm dacă există un avantaj competitiv în deținerea unui depozit. Un obiectiv de afaceri simplu, dar eficient, ar putea fi acela de a avea acces la facilitățile de depozitare printr-un contract cu un furnizor, fără a deține proprietatea asupra acelui depozit. O strategie similară poate fi utilizată pentru computere - mașinile pot fi închiriate de către firmă și contractorul ar putea merge chiar până la angajarea directă a personalului IT necesar pentru a lucra pe site-ul companiei. Ross Perot a avut această idee și a dezvoltat-o în imperiul său de afaceri imens (EDS, apoi Perot Systems)⁴⁹. Pe scurt, el a gestionat departamentele de computere pentru companii. În consecință, activele au dispărut din registrele firmelor, sporind rentabilitatea activelor pentru un anumit nivel al profiturilor. Desigur, costul serviciului înlocuiește costul de proprietate. Dar astfel de mișcări fac piețele financiare fericite: randamentul activelor crește.

Problema cu bunurile fizice nu este numai *costul lor*, ci și *rigiditatea lor*. Dacă o companie de automobile decide să își extindă facilitățile de producție deoarece prevede o creștere a cererii, poate dura 18 luni până când noua fabrică poate deveni operațională. Dacă o companie, cum ar fi Dell, Amazon sau eBay, vinde produse pe Internet și decide să-și extindă linia de produse, este nevoie de doar câteva zile pentru a adăuga aceste liste de produse pe site. În schimb, atunci când o companie de automobile are o capacitate de producție în exces și dorește să închidă un spațiu de producție, ar putea dura până la doi sau trei ani, în funcție de reglementările naționale și flexibilitatea sindicatelor.

Când o companie de Internet dorește să-și alinieze mixul de produse cu cererea în scădere, durează doar câteva minute pentru a închide un site. *Adaptabilitatea*, în sens de evitare a rigidității - este un factor cheie în competitivitate.

⁴⁹ <http://www.perotsystems.com/>

Companiile care nu dețin active sunt susceptibile de a se confrunța cu o volatilitate extremă a prețului acțiunilor lor în timpul fluctuațiilor pieței. De la punctul de vârf, în martie 2000, până în august 2001, Yahoo a pierdut 90% din valoarea sa. Cea mai mare parte din scădere s-a produs în mai puțin de un an - din august 2000 până în Aprilie 2001. Când piața se prăbușește, analiștii financiari sunt în dificultatea de a defini "pragul" de rentabilitate al unei companii, în special în cazul în care nu se pot baza pe valoarea de revânzare a activele materiale ca o evaluare de ultimă instanță.

Deoarece modelul lor de afaceri s-a bazat foarte puțin pe active fizice, oferind flexibilitate maximă pentru a se adapta modificărilor cererii, firmele de Internet au ajuns la evaluări extraordinare în timpul celor mai recente boom-uri ale burselor de valori. Mulți analiști au susținut chiar că o astfel de strategie ar reduce riscul de a fi afectate sever de ciclurile economice. Piețele financiare au "blamat" rapid activele tangibile și au pus presiuni formidabile asupra companiilor tradiționale pentru a scăpa de ele, iar firmele s-au conformat. Cu toate acestea, doar câțiva ani mai târziu, într-un moment în care multe companii de Internet au pierdut 90% din capitalizarea lor de piață, piețele financiare au redescoperit gustul pentru active.

În mod evident, companiile ar trebui să păstreze dreptul de proprietate asupra unor active. Dilema principală este unde și când să oprim externalizarea. Teoretic, totul poate fi externalizat (de la activități cu valoare adăugată scăzută la activități cu valoare adăugată mare) către firme/instituții specializate, cum ar fi: serviciile de curățenie, serviciile de securitate, training-ul, gestiunea financiară, sistemele informatice, producția, transportul și livrarea, forțele de vânzare, R&D, managementul etc.

Cu toate acestea, o strategie de externalizare implică decizii clare cu privire la anumite aspecte.

Cât de mult înainte de a fi prea mult?

Există un adevărat pericol în externalizarea unei competențe cheie – firmele trebuie să analizeze continuu și să identifice competențele lor cheie, precum și evoluția lor. Rezultatele analizei competențelor de bază pot varia între firme, chiar dacă ele operează în aceeași linie de afaceri sau industrie. Cu toate acestea, fiecare firmă trebuie să-și delimiteze *propriul* răspuns la competențele cheie, pe care își va construi competitivitatea viitoare. Necunoscând răspunsul la această întrebare poate fi o amenințare periculoasă pentru existența unei firme.

Care este afacerea noastră?

O linie tradițională de afaceri a unei firme poate deveni o competență învechită/depășită, dacă nu mai creează valoare adăugată sau nu mai diferențiază firma pe piață. Fabricarea și asamblarea, care au fost în trecut competențele cheie ale companiilor de automobile sau de computere, sunt cel mai frecvent externalizate astăzi. O competență cheie a companiei aeriene nu este doar să asigure zborul avioanelor; este vorba despre asigurarea unei soluții totale de călătorie pentru pasageri – servicii de transport până la îmbarcare, servicii de asistență, check-in, săli de așteptare, recuperare de bagaje, închirieri auto și cazare în hotel - sub un singur brand. Competența lor cheie

este și mișcarea oamenilor, nu numai a avioanelor. Recent, Procter & Gamble a externalizat o parte din activitățile sale "account payable" către HP și o parte din administrarea HR către IBM, două companii IT care foarte puțin probabil să fi prestat astfel de servicii cu câțiva ani în urmă.

Cine sunt prietenii noștri, cine sunt dușmanii noștri?

În timp ce externalizarea anumitor active fizice și umane și sharing-ul informațiilor pot crește productivitatea unei firme, ele pot, de asemenea, să sporească vulnerabilitate. Partenerii de astăzi ar putea deveni mâine parteneri ai companiilor concurente sau concurenți înșiși. Informațiile partajate pot fi de asemenea diseminate mai departe și chiar folosite advers! Volatilitatea relațiilor de afaceri apare ca una dintre dilemele cheie ale unei lumi externalizate.

Supraviețuirea companiei nucleu depinde nu numai de eficiența costurilor, ci și de stabilitatea sa. O întreprindere excesiv de externalizată, cu puține competențe cheie rămase la centru este o întreprindere vulnerabilă, așa cum a experimentat în anii 1990 Valujet, o companie aeriană low-cost din SUA. Valujet a fost dezvoltată pe un model de afaceri care a externalizat totul, de la avioane de zbor la serviciile de handling la sol pentru serviciile de pasageri. Managerilor le-a fost greu să mențină controlul asupra sistemului general, situație care, într-o anumită etapă, a amenințat viabilitatea companiei. Securitatea și fiabilitatea în conducerea afacerilor sunt din ce în ce mai importante astăzi. Un lanț valoric extins înseamnă că sincopelile pot apărea în multe verigi ale lanțului, ceea ce afectează întreaga firmă, inclusiv nucleul. Experiența învățată din eșecuri recente, cum ar fi Enron și Andersen, evidențiază că problemele, deși încep de la mic și trivial la periferie, ajungi mari și neplăcute la centru.

În unele cazuri, strategia *externalizării* este inversată într-o strategie de *internalizare* (*insourcing*). Unele companii, cum ar fi băncile, sunt foarte dependente de fiabilitatea sistemelor lor IT. Nici o instituție financiară nu își poate permite o sincopăm în sistemul său IT, chiar și pentru o perioadă limitată de timp. În consecință, multe bănci au decis să readucă managementul IT în compania principală. Ei cred că firma își asumă un risc prea mare prin faptul că o astfel de competență cheie este gestionată din exterior, în timp ce sunt reținute puține cunoștințe în interior. Și în acest caz decizia este destul de dificilă. Externalizarea, ca strategie de afaceri, este ușor de explicat - se poate demonstra că aceasta are ca rezultat economii de costuri și reducerea activelor. Insourcing-ul (internalizarea), pe de altă parte, implică în general costuri suplimentare, mai mulți angajați și, probabil, o creștere a activelor. Nu este ușor pentru manageri să aducă argumente în favoarea unei astfel de politici cu privire la beneficii intangibile, cum ar fi reducerea vulnerabilității sau menținerea loialității clienților. Cu toate acestea, insourcing-ul este o alternativă adițională pentru competitivitatea viitoare a firmei și poate foarte bine să se desfășoare în paralel cu activitățile de outsourcing.

Strategiile de outsourcing/externalizare, mai ales atunci când afectează ocuparea forței de muncă, au creat tensiuni semnificative între companii și națiuni. În multe cazuri, transferul de active către un partener presupune o pierdere a locurilor de muncă în compania nucleu și condiții de muncă mai puțin avantajoase pentru angajații transferați. Dacă partenerul de afaceri este în străinătate, ar putea să dispară locurile de muncă din

țara de origine. Politicile de externalizare au obligat astfel angajații să devină mai mobili și mai flexibili. Companiile au solicitat mai multă libertate privind angajarea și concedierea salariaților, în acord cu Modelul Anglo-Saxon. Întreprinderile au dezvoltat, de asemenea, abordări noi ale muncii, cum ar fi locurile de muncă cu part-time și job-sharing.

Outsourcing-ul a afectat adesea imaginea unei firme în ochii publicului. Oamenii au deja dificultăți în a accepta faptul că o companie reduce numărul angajaților atunci când se confruntă cu o criză economică. Ei nu înțeleg când o firmă disponibilizează angajați doar pentru a crește eficiența și profiturile. În aceste circumstanțe, managementul are o misiune dificilă încercând să convingă angajații și opinia publică, în general, că, pentru viitor, aceasta ar putea fi o chestiune de supraviețuire.

CAPITOLUL 3. FORME DE ORGANIZARE A AFACERILOR

3.1. Afacerile mari

3.1.1. Introducere

Afacerile mari au fost în centrul istoriei afacerilor încă de la începuturile ei ca un simplu *gen literar* (monografiile hagiografice aniversare au fost dedicate, de regulă, companiilor mari) sau, mai serios, în ultima jumătate de secol, ca *disciplină academică* (reflectând un interes precoce centrat pe diferite aspecte ale întreprinderilor mari, în special pe *separarea dintre proprietate și control*). Paradigma Chandleriană, care a dominat în ultimul sfert al secolului XX, a consolidat considerabil această tendință, cu alte abordări ale subiectului, în mare parte marginalizate. Interesul pentru afacerea mare nu a scăzut odată cu apariția epocii post-Chandleriene și este puțin probabil să scadă, dat fiind rolul ei crucial în dezvoltarea economică; dar acest rol a fost pus în perspectiva corectă și forme alternative de organizare a afacerilor au apărut ca parte a societăților moderne mai degrabă decât ca simple "arhaisme".

3.1.2. Conceptualizare și problematizare

Conceptul de "afacere mare" este unul dintre cele mai frecvent utilizate, dar, în același timp, cel mai puțin clar definit în istoria afacerilor. Întreprinderile mari sunt cel mai frecvent asociate cu mari companii (Newcomer 1964, Nakagawa 1975, Turner 1984, Supple 1992, Schmitz 1993; Chandler *et al.* 1997). Deși destul de simplă și directă, această definiție lasă fără răspuns mai multe întrebări legate în special de ceea ce ar trebui considerat ca fiind o companie mare și ce tip de companii mari ar trebui să fie luate în considerare ca parte a unei afaceri mari. Companiile mari sunt, de obicei, identificate mai degrabă pe baza *clasamentelor naționale* decât în funcție de mărimea reală. Oricare ar fi țara sau perioada studiată, afacerea mare este considerată, de regulă, ca fiind compusă din cele 50, 100 sau 200 de companii mai mari (Chandler 1962; Chandler 1977; Chandler 1990; Hannah 1983; Wardley 1991; Kocka și Siegrist 1979; Siegrist 1980; Feldenkirchen 1988; Houssiaux 1958; Kogut 1999; Smith 2006; Fruin 1992). Cu toate acestea, cele *mai mari* companii dintr-o anumită țară nu sunt neapărat toate afaceri *mari*. Ar fi de așteptat poate ca pentru mari economii industrializate precum Statele Unite, Marea Britanie, Franța, Germania sau Japonia să existe mici îndoieli cu privire la top 100 sau cel puțin top 50. De fapt, cu excepția Statelor Unite și, într-o anumită măsură, a Marii Britanii, nu aceasta a fost situația în prima jumătate a secolului XX. Cu toate acestea, Maurice Levy-Leboyer nu a inclus mai mult de 40 de companii pentru anul 1912 în studiul său despre marele patronat francez (*grand patronat*) (Levy-Leboyer 1979) sau, cu alte cuvinte, o limită inferioară de numai 6 milioane USD în ceea ce privește *activele*. Japonia a fost chiar mai departe de limită de vreme ce cea de-a zecea cea mai mare companie de producție din 1913 nu ar fi fost inclusă între primele 25 de companii din Franța. În Germania, activele companiei clasate pe locul 101 în 1913, anume Daimler Motoren, nu

au ajuns la 6 milioane de dolari, cu puțin peste 3.000 muncitori - o companie tipică *Mittlestand*. În multe privințe, afacerea mare ar putea fi văzută în primul rând ca un *fenomen american*. Atât în 1913, cât și în 1929, 17 și respectiv 16 întreprinderi industriale germane s-ar fi clasat printre primele 200 de companii din Statele Unite după totalul activelor (Chandler 1990), o diferență enormă, chiar dacă evaluarea mărimii în funcție de totalul activelor favorizează probabil firmele americane. În ceea ce privește *capitalizarea bursieră*, 54 dintre cele mai mari 100 de firme din 1912 (și opt din primele zece) au fost americane, față de doar 15 din Marea Britanie, 14 din Germania și șase din Franța (Hannah 1999).

Trei întrebări ar trebui să își găsească răspuns înainte de a încerca o înțelegere mai precisă a conceptului de afacere mare. În primul rând, noțiunea ar trebui definită în termeni absoluți sau relativi, iar în ultimul caz, accentul ar trebui pus pe perioadă, țară, dimensiune sau alți factori? În al doilea rând, ar trebui luate în considerare numai întreprinderile *industriale* mari ca fiind actori ai lumii marilor afacerilor sau ar trebui incluse și firmele din sectoarele primar și terțiar? În al treilea rând, frontierele afacerilor mari ar trebui limitate la firmă ca entitate individuală sau ar trebui luate în considerare și alte forme de organizare a afacerilor?

Definirea unei afaceri mari în termeni absoluți necesită un *etalon* cu care să se măsoare nivelul ei de dezvoltare. Un mod convenabil este oferit de *rankingurile internaționale* (500 sau chiar cele mai mari 1.000 de companii din lume). Cu toate acestea, astfel de liste au fost disponibile doar în ultimele decenii. Cele realizate cu mare dificultate pentru perioadele anterioare, mai ales înainte de 1945 (Schmitz 1993; Hannah 1999), includ numai topul 50 sau topul 100 și sunt astfel limitate la firme gigant, un concept mult mai restrâns decât cel al afacerilor mari. Alegerea altui etalon este inevitabil oarecum arbitrară, atât în ceea ce privește mărimea unei întreprinderi (folosirea unor indicatori precum capitalul social, activele totale, cifra de afaceri, capitalizarea pieței sau forța de muncă va conduce la rezultate asemănătoare, dar nu identice), cât și dimensiunea minimă necesară pentru a se califica la statutul de afacere mare.

De-a lungul timpului, au fost propuse câteva *metode implicite și explicite* pentru identificarea unor mari firme. În *The Visible Vand*, Alfred Chandler (1977) oferă o listă de 280 de întreprinderi industriale americane cu active de 20 de milioane USD sau mai mult, o limită inferioară rezonabilă, deși este încă prea mare pentru a include mai mult de o mână din întreprinderile franceze și japoneze, în ultimul caz *zaibatsu*. Din alt punct de vedere, limita de 1.000 de angajați a fost propusă ca un posibil indicator de referință pentru perioada anterioară anului 1914 (Kocka și Horn 1979), o dimensiune respectabilă la acea vreme, deși caracteristică mai ales întreprinderilor mijlocii mai bogate precum cele din industria textilă franceză în care 44 de firme au angajat mai mult de 1.000 de persoane în 1906 (Caron 1981). Combinând etaloanele financiare și fizice, Youssef Cassis (în *The Oxford Handbook of Business History*, 2008, pg. 171-194) sugerează un etalon de 10.000 de angajați și / sau un capital social de 2 milioane de lire sterline înainte de 1914, 3 milioane de lire la sfârșitul anilor 1920 și 5 milioane de lire sterline la jumătatea anilor 1950 într-o comparație între cele mai mari afaceri din Marea Britanie, Franța și Germania (Cassis 1997). O astfel de abordare permite o *comparație atât în spațiu* (pentru a evalua ponderea relativă a afacerilor mari în fiecare dintre cele mai importante economii

europene), cât și *în timp* (numărul de întreprinderi din trei țări care angajau 10.000 de persoane sau mai mult, crescând de la aproximativ 50 în 1907 la 325 în 1972).

Afacerile mari trebuie deci definite în *termeni absoluți* pentru a circumscrie clar *obiectul de studiu* și a permite *comparații internaționale semnificative*. În același timp, *importanța lor relativă* nu ar trebui să fie în totalitate ignorată, mai ales la nivel național.

În ciuda lipsei unor firme mari, comparativ cu Statele Unite, percepția contemporanilor față de marile afaceri a fost întotdeauna puternică în țările europene, după cum o demonstrează impactul unor grupuri cum ar fi *burgheziile dinastice* (*dynasties bourgeoises*) (Beau de Lomenie 1977) sau *deux cents familles* (Jeanneney 1984; Sedillot 1988) asupra imaginației colective franceze sau a dezbaterii continue asupra *Finanzkapital* în Germania (Hilferding 1981). Acest lucru este valabil și pentru țările cu o proporție chiar mai redusă a întreprinderilor mari, cum ar fi Italia (Amatori 1997), Spania (Carreras 1997) sau Australia (Fleming *et al.*, 2004), pentru a numi doar câteva dintre cele care nu au fost incluse în acest studiu. Cu atât mai mult afacerea mare nu ar trebui să fie redusă la industria prelucrătoare. În perspectiva chandleriană, "*întreprinderea modernă de afaceri*" – sinonimă cu afacerea mare - este o *firmă industrială mare, diversificată și integrată*, chiar dacă precursorii ei au fost companiile feroviare. Cu toate acestea, afacerea mare este un concept mai larg. Pe de o parte, include firme atât din *sectorul terțiar* (în special din sectorul bancar, asigurări și companiile de utilități publice), cât și din *sectorul primar* (în special industria extractivă). Pe de altă parte, include *operațiuni la scară extinsă întreprinse prin alte vehicule decât firmele integrate* - diferite tipuri de grupuri de afaceri în interiorul cărora se stabilesc relații mai strânse sau mai superficiale, ad-hoc sau permanente (inclusiv holdinguri, zaibatsu, syndicate financiare, carteluri sau altele), precum și finanțatori independenți. În acest sens, *mărima*, inclusiv *amplasarea tranzacțiilor financiare în anumite preluări*, mai degrabă decât forma de organizare (nivelul de integrare și diversificare, separarea proprietății și controlului, ierarhiile manageriale) ar trebui privite ca elemente cheie în definirea unei afaceri mari, chiar dacă acestea din urmă au fost caracteristicile sale dominante.

Principalele aspecte și dezbateri privind marile afaceri s-au axat, în principal, pe companiile mari și, având în vedere dominanța *paradigmei Chandleriene* asupra unei întregi generații de istorici de afaceri, pe *întreprinderile industriale de scară largă*. Principalele întrebări s-au referit la originea lor și la factorii care le-au determinat apariția, structura lor organizatorică, sectoarele în care au deținut o poziție dominantă și țările în care au înregistrat succes. Deși a existat un consens relativ în legătură cu răspunsurile formulate la aceste întrebări, mai multe controverse au înconjurat discuțiile legate de singularitatea sau universalitatea modelului Chandler și, la un nivel mai general, la diversele aspecte ale contribuției lor la dezvoltarea economică.

3.1.3. Afacerile mari și prima Revoluție Industrială

Deși afacerea mare este în primul rând un fenomen al secolului XX - și probabil al secolului XXI – ea nu a lipsit din peisajul economic al secolului XIX sau, mai precis, din epoca primei Revoluții Industriale, respectiv din anii 1830 până în anii 1880. În mod semnificativ, acesta a fost cazul mai mult în Europa, în primul rând în Marea Britanie,

mai mult decât în Statele Unite, dar datele privind companiile mari rămân rare pentru această perioadă timpurie. Firmele mari, cu un număr de 5.000 de muncitori sau mai mult, erau încă neobișnuite în industria manufacturieră. Pentru perioada respectivă, nu există însă ierarhii sistematice ale companiilor de o asemenea mărime nici la nivel național și nici la nivel internațional. Cu toate acestea, evidențe mai mult anecdotice sugerează că, deși este mai degrabă o excepție decât o regulă, un grup deloc ne semnificativ de firme mari s-a afirmat peste celelalte. În 1870, acesta a fost cazul Dowlais Iron Company, Bolckow Vaughan, BellBrothers sau Consett Iron Co în Marea Britanie, Schneider, de Wendel și Saint-Gobain în Franța și Krupp în Germania. Cu excepția Saint-Gobain, un concern de produse chimice și sticlă, acestea erau, deloc surprinzător, toate angajate în industria cărbunelui, fierului și oțelului.

Noile bănci pe acțiuni, care au apărut în anii 1830 în Marea Britanie și în anii 1850 în Franța și Germania, s-au stabilit în curând ca întreprinderi mari. *The National Provincial Bank of England*, de exemplu, înființată în 1833, avea un capital vărsat de 1 milion de lire în 1865 și 122 de sucursale în Anglia și Țara Galilor. În Franța, Credit Mobilier a fost înființată de către frații Emile și Isaac Pereire în 1852, cu un capital social de 60 de milioane franci (2-4 milioane £) și ambiția de a promova creșterea industrială în Franța și Europa continentală, dar s-a prăbușit în 1863 (Autin 1984). *Banque de Paris et des Pays-Bas*, o bancă de investiții, a fost înființată în 1872 cu un capital de 125 milioane franci (5 milioane de lire sterline), din care jumătate a fost vărsat. În plus, cele mai importante bănci private, toate în proprietate și management de familie, au fost printre cele mai mari companii europene până în 1870. *Baring Brothers & Co*, banca comercială din Londra, avea un capital de 1 milion £ în 1854 și 2,5 milioane £ în 1872 (Ziegler 1988). Și capitalul combinat al celor cinci case Rothschild (Londra, Paris, Frankfurt, Viena și Napoli), care ulterior au format un grup multinațional integrat, a atins suma colosală de 22 milioane £, ceea ce a făcut din el cea mai mare firmă din Europa și probabil cea mai mare firmă din lume (Ferguson 1998).

Cu toate acestea, în al treilea sfert al secolului al XIX-lea, *afaceri mari erau în primul rând companiile feroviare*. Prima legătură feroviară între Stockton și Darlington, în Nordul Angliei, a fost terminată în 1825, iar altele au urmat în anii 1830, dar boom-ul feroviar real datează din anii 1840. În Anglia, valoarea medie anuală a investițiilor a crescut de la aproximativ 6 milioane de lire sterline la sfârșitul anilor 1830 la mai mult de 25 milioane £ în timpul febrei de la mijlocul anilor 1840 și a rămas la acest nivel în timpul boom-ului anilor 1860; în 1875, rețeaua feroviară britanică era completă în proporție de peste 70 %, având nevoie, peste 50 de ani, de capital în valoare de 630 milioane £. În Franța, unde prima febră speculativă a atras atenția publicului la mijlocul anilor 1840, cheltuielile acumulate de căile ferate au crescut de la un milion de franci în 1852 la peste șapte miliarde în 1869. În Germania, investițiile nete au crescut în mod constant în al treilea sfert al secolului al XIX-lea, de la o medie anuală de 88 milioane de mărci la începutul anilor 1850, până la puțin peste 500 de milioane la sfârșitul anilor 1870. În Statele Unite, rețeaua feroviară a crescut de la 3300 de mile în 1840 la 30600 în 1860; până la această dată au fost investiți peste 1,2 miliarde de dolari în căile ferate (Gourvish 1980; Ribeill 1993; Fremdling 1977).

Investițiile pe o scară atât de mare au dat naștere primelor firme gigant reale ale erei industriale, a căror structură organizațională o prefigurează pe cea a întreprinderilor moderne de afaceri. În Marea Britanie, 19 companii feroviare aveau un capital de peste 3 milioane de lire sterline, într-un moment în care doar o mână de companii industriale aveau un capital de peste 500.000 £ (Gourvish 1980). Spre exemplu în anul 1881, cele mai importante cinci afaceri din Franța erau toate companii de căi ferate, capitalul celei mai mari (Paris-Lyon-Mediterranee) ajungând la 400 de milioane de franci (16 milioane de £). Ocuparea forței de muncă a atins, de asemenea, proporții semnificative; astfel, în 1891, Pennsylvania Railroad a angajat mai mult de 110.000 de muncitori, probabil mai mult decât orice altă companie publică sau privată din lume (Chandler 1977).

Companiile de căi ferate au fost astfel primele firme puse în situația de a face față provocărilor lansate de statutul de afaceri mari, în ceea ce privește costurile, investițiile, deprecierea, organizarea internă și coordonarea operațiunilor complexe. Pentru a răspunde acestor provocări a fost necesară stabilirea unei ierarhii de manageri profesioniști responsabili cu diferitele sarcini ale companiei. Băncile pe acțiuni și societățile de asigurări au fost, de asemenea, tot mai mult conduse de manageri plătiți, deși într-o măsură mai mică și cu mai puține nivele ierarhice decât în cazul companiilor de căi ferate ale căror operațiuni erau, din punct de vedere tehnologic, mai complexe, în special în ceea ce privește coordonarea fluxurilor de trafic. O demarcație între staff-ul de linie și cel administrativ a fost stabilită în acest sens, primul fiind responsabil de circulația trenurilor, iar cel din urmă de celelalte funcții, cum ar fi circulația mărfurilor și a pasagerilor, întreținerea și finanțarea. Așa cum subliniază Alfred Chandler (1977), calea ferată a fost ... în toate felurile pionierul administrării moderne a afacerilor, o observație care se aplică nu numai în Statele Unite, dar și în Europa, mai ales cu referire la Marea Britanie și Franța.

3.1.4. Afacerile mari și declanșarea celei de-a doua Revoluții Industriale (1880-1914)

Companiile de căi ferate au fost cel mai mare "canal" din lume către secolul al XX-lea. Cu toate acestea, până la sfârșitul secolului al XIX-lea, ele deveniseră din ce în ce mai reglementate și asimilate în sfera serviciilor publice, dacă nu chiar naționalizate, așa cum s-a întâmplat în Germania, la inițiativa lui Bismarck, în anii 1880. În ceea ce privește activitatea antreprenorială, au avut tendința de a se afla la granița afacerilor mari, care tind să fie reprezentate de firmele mari din noile industrii ale celei de-a doua revoluții industriale - oțel, chimicale, electricitate, petrol, automobile, cauciuc, dar și mașini și mărfuri neperisabile din sectorul alimente, băuturi și tutun. Firmele mari au ajuns să domine aceste industrii datorită economiilor de scală sau scop, devenite posibile prin progrese semnificative în tehnicile de producție, în special procesul de producție continuu și asamblarea componentelor interschimbabile. Producția continuă a fost utilizată din anii 1860 în industrii de rafinare și distilare precum ulei, zahăr, bere, whisky și alte băuturi. De asemenea, a ajuns să fie folosită în transformarea produselor agricole în consumabile mai puțin perisabile (făină, cereale, țigarete), în industria chimică (acizi sulfurici, chibrituri, produse de colorare, filme pentru fotografie), precum și în industriile metalurgice, cu producția de masă a oțelului și integrarea într-o singură instalație a furnalelor pentru

producția de fier, cu convertoare Bessemer pentru producția de oțel în loturi mari și cu laminoare pentru fabricarea șinelor, grinzilor și a altor produse semifinite.

Reducerea costurilor induse de producția în masă a fost spectaculoasă: de la 270 de mărci per kilogram, în 1869, la 9 mărci, în 1886, pentru un nou colorant sintetic în industria chimică germană sau cu 80% pentru țigările fabricate cu mașina inventată de James Bonsack în 1880, al cărui brevet a fost dobândit de Duke, în Statele Unite, și WD și HD Wills, în Marea Britanie, respectiv jucători de top în American Tobacco și Imperial Tobacco.

Asamblarea pieselor/componentelor interschimbabile a fost caracteristică mai ales industriei de mașini, inclusiv inginerie electrică și fabricarea de produse metalurgice. Aici, avantajele legate de costuri au apărut din posibilitatea de a face un număr mai mare de produse în aceeași fabrică, utilizând aceleași materii prime brute și semifinite și adesea aceleași instrumente, în special strunguri și mașini de frezat, care au apărut în Statele Unite în anii 1860. Dar s-a aplicat și în industria chimică unde, în jurul anului 1900, cele trei firme germane de renume (BASF, Bayer și Hoechst) puteau produce coloranți în sute de culori diferite sau puteau aplica aceleași culori pe materiale diferite, cum ar fi bumbac, lână, mătase sau piele.

Realizarea unor astfel de economii de scară și de domeniu a fost astfel primul factor care a condus la apariția întreprinderilor de dimensiuni mari în noile industrii ale celei de-a doua revoluții industriale. Oricum, concomitent au acționat și alți factori, în special *nevoia de integrare în aval și în amonte.* Odată cu costurile fixe și capacitatea de prelucrare tot mai mari, firmele trebuiau îşi asigure aprovizionarea cu materii prime și piețele de desfacere pentru produsele lor. Integrarea în aval a fost caracteristică mai mult întreprinderilor europene, în special în industria grea a Germaniei, cu principalii producători de fier și oțel (Krupp, Deutsch-Luxemburg, Phoenix, Thyssen și alții) care au achiziționat mine de cărbuni (Fear 2005). În schimb, integrarea în amonte, în special în distribuție, a fost o strategie mai frecvent dezvoltată de companiile americane. Companiile angajate în realizarea produselor de consum au fost nevoite, în anii 1880, să compenseze, în primul rând, lipsa unei rețele de distribuție stabilă în țară, în timp ce industria mașinilor necesita forță de vânzare mai specializată. În plus, integrarea în aval și în amonte, atunci când a fost realizată, a fost mai eficientă din punct de vedere al costurilor decât dacă firmele s-ar fi bazat pe mecanisme de piață.

Afacerile au dobândit proporții mari, uneori chiar foarte mari, prin creștere endogenă și/sau exogenă, combinarea celor două fiind cea mai frecvent întâlnită. În timp ce o serie de firme și-au extins considerabil capacitățile productive și, mai ales în Statele Unite, și-au înființat propriile capacități de distribuție și /sau achiziție, întreprinderile foarte mari au fost mai ales rezultatul unor largi *fuziuni orizontale între firme* care, în unele cazuri, erau deja integrate vertical. Atât în Statele Unite, cât și în Marea Britanie, au avut loc o serie de fuziuni în ultimii ani ai secolului al XIX-lea și primii ani ai secolului XX; astfel, în SUA, între 1895 și 1904, peste 1800 de societăți au dispărut în fuziuni, iar în Marea Britanie, între 1898 și 1900, mai mult de 650. În urma acestor fuziuni au apărut unele dintre cele mai mari companii din cele două țări, inclusiv United States Steel (cea mai mare companie din lume, fondată în 1901), I. E. du Pont de Nemours (DuPont), International Harvester sau Eastman Kodak în SUA și Imperial Tobacco sau Fine Cotton Spinners' and Doublers'

Association din Marea Britanie (Lamoreaux 1985; Hannah 1976). Aceste valuri de fuziuni au concentrat în companii unice diferite combinații de afaceri deja existente între firme, care au avut drept scop limitarea concurenței prin preț, dar a căror punere în aplicare a lăsat mult de dorit. În Statele Unite, acestea au fost adesea rezultatul unei dorințe de concentrare a puterii de piață (Lamoreaux 1985; Roy 1997) și, în parte, au fost declanșate de Actul antitrust Sherman, din 1890, care a interzis combinațiile, dar a permis fuziuni complete. În Germania, preluările de mine de cărbuni de către producătorii de fier și oțel au fost în mod clar motivate de faptul că plafoanele/cotele impuse de puternicul cartel al cărbunelui, nu se aplicau producției și vânzărilor din cadrul unei firme individuale.

Drept urmare, întreprinderea mare de la începutul secolului al XX-lea, numită adesea firmă chandleriană, apare ca o entitate centralizată și integrată pe verticală, cu propriile facilități de distribuție și de achiziție, ale cărei funcții diverse, inclusiv marketingul, au fost încredințate unei ierarhii de manageri remunerați și care au avut tendința de a se concentra în sectoare în care economiile de scară și de domeniu puteau fi obținute prin producția de masă, în special alimente (inclusiv băuturi și tutun), produse chimice, ulei, cauciuc, metale și mașini (inclusiv electrotehnică).

Cu toate acestea, realitatea marilor afaceri ale timpului a fost mai variată decât cea sugerată prin acest tip "ideal". În primul rând, au existat diferențe clare între țări. Nu este surprinzător faptul că afacerea mare americană a fost cea mai apropiată de acest model de dezvoltare, cu companii "chandleriene" cu drepturi depline care domină toate sectoarele celei de-a doua revoluții industriale - Armor, Swift, American Tobacco, DuPont, Standard Oil (și companiile succesoare după dezmembrarea sa în 1911), US Rubber, Goodrich, US Steel, Bethlehem Steel, American Can, International Harvester, Singer, General Electric, Westinghouse, pentru a numi doar cele mai importante întreprinderi din fiecare dintre cele mai relevante sectoare. În celelalte economii importante, deși distribuția pe sectoare a celor mai mari 200 de companii a fost mai mult sau mai puțin aceeași ca în Statele Unite (Chandler *et al.*, 1997), puține companii s-au apropiat de omologii lor americani fie din punct de vedere al mărimii, fie al organizării interne.

Peste tot, întreprinderile mari au apărut în industria siderurgică, cu un grad deosebit de ridicat de integrare verticală în Germania, și mai redus în Marea Britanie și Franța. De altfel, numai în Marea Britanie existau afaceri mari în toate industriile, fie în cele de bunuri de consum (în special în industria textilă, alimente, băuturi și tutun) sau bunuri de capital, deși cam timid în inginerie chimică și electrică. Aproape orice firmă mare din industriile bunurilor de consum a apărut în Franța sau Germania înainte de primul război mondial. Ingineria mecanică, unul dintre punctele forte ale industriei germane, a fost "casa" firmelor de dimensiuni medii (Humboldt, Deutz, Demag și altele), cea mai mare, MAN, având active peste 20 de milioane de dolari în 1913. Pe lângă fier și oțel, mari companii germane de producție se găseau în industria chimică și, în special, inginerie electrică, cu AEG și Siemens dominând în Europa.

Pe de altă parte, afacerea mare europeană nu se limita la producția industrială. Până la începutul secolului al XX-lea, băncile britanice, franceze și germane deveniseră firme gigant, spre deosebire de băncile americane a căror extindere a fost limitată, fiindu-le interzis în mod legal să înființeze filiale în alt stat. În 1913, cea mai mare bancă americană,

The National City Bank, din New York, s-a clasat pe locul 13 în lume, cu active totale de 276 de milioane de dolari, aproximativ jumătate din cele deținute de numărul unu de atunci, Credit Lyonnais, din Franța (Cassis 2006). În Germania, 40 dintre cele mai mari 100 de companii în 1907, ierarhizate după capitalul social, erau bănci, incluzând patru din top cinci (Deutsche Bank, Dresdner Bank, Disconto-Gesellschaft și Darmstadter Bank). În plus, ca rezultat al relațiilor lor pe termen lung cu mari concerne industriale, consolidate de reprezentarea lor masivă în board-urile lor de supraveghere, băncile germane universale dețineau o poziție influentă în economia Germaniei.

Același lucru a fost valabil și pentru cele mai importante bănci americane de investiții (JPMorgan, Kuhn Loeb și alte câteva) care, în ciuda unei dimensiuni relativ modeste, se aflau în inima afacerilor mari americane, datorită finanțării căilor ferate și apoi a marilor companii industriale și au jucat un rol crucial în valul de fuziuni de la începutul secolului XX. Principala lor sarcină era de a furniza capital acestor firme, de obicei prin emisiuni publice, dar au creat legături durabile cu ele, au servit ca și consilierii lor financiari și au fost, de obicei, reprezentate în consiliile lor de administrație. Aceasta atât de mult încât, în 1912, a fost numită o comisie pentru a investiga existența unui "trust de bani", implicarea substanțială a bancherilor în boardul director al companiilor de producție și concentrarea emisiunilor în mâinile câtorva bănci de investiții, ceea ce a creat impresia că Wall Street controla afacerile din țară (Carosso 1970).

Băncile comerciale britanice (N.M. Rothschild, Baring Brothers, Morgan Grenfell, Schroeder, Kleinwort), la rândul lor, se aflau în centrul afacerilor internaționale mari, chiar dacă erau depășite ca dimensiuni de către băncile de compensare. Ele au reușit menținerea controlului suprem asupra acordării de credite externe - în numele guvernului și al marilor corporații - în City of London, centrul financiar al lumii în epoca primei globalizări. Afacerea mare în City era diferită de o afacere tradițională într-o firmă mare sau gigant, cu tranzacții financiare uriașe angajate de întreprinderi mijlocii organizate ca parteneriate sau chiar de către finanțatori individuali. În timp ce băncile comerciale erau implicate în principal în acceptarea și emiterea de titluri, casele comerciale s-au diversificat în activități non-comerciale, organizând și finanțând operațiuni comerciale, financiare și de producție efectuate în străinătate și în Imperiu de către filialele și companiile lor mamă și formând grupuri de afaceri de dimensiuni mari, capitalul celor mai mari dintre ele (James Finlay, John Swire, Balfour Williamson, Ralli Brothers și altele) depășind 20 de milioane de dolari înainte de 1914 (Chapman 1992, Jones 2000).

Separarea dintre proprietate și control, una dintre principalele caracteristici ale afacerilor mari moderne, s-a produs într-un ritm diferit. Mult timp s-a presupus că, în Statele Unite, firmele antreprenoriale, ale căror proprietari au încredințat managerilor remunerați administrarea zilnică a firmei, ei păstrând însă controlul strategic de ansamblu, au deschis calea firmelor manageriale unde, începând cu primii ai secolului XX, managerii remunerați au devenit forța dominantă în boardul director. Totuși, cercetări recente sugerează că proprietatea și controlul familial au rămas foarte puternice în cele mai mari companii americane, 57 dintre cele mai mari 100 nepublicând nici măcar în 1899 (Hannah 2006). Acesta a fost cazul și în Europa (Cassis 1997; Colli 2003), incluzând câteva dintre cele mai mari și cele mai performante companii precum Krupp și Siemens în Germania,

Schneider și de Wendel în Franța, Vickers și Barclays Bank din Marea Britanie, pentru a da câteva exemple. Diferențele dintre țări au fost mai mult o chestiune de nuanță: interesant este faptul că procentul cel mai mic de moștenitori printre președinții și directorii executivi ai companiilor britanice, franceze și germane de top, în 1907, a fost în Franța (17%).

3.1.5. Maturizarea afacerilor mari (1914-1960)

Odată cu dezvoltarea industriilor celei de-a doua Revoluții Industriale de la Primul Război Mondial până la începutul anilor 1960, afacerea mare a dobândit o nouă dimensiune - în termeni de mărime, forme de organizare și cota de afaceri naționale și internaționale. Aceasta a fost epoca clasică a capitalismului managerial, a firmei "chandleriene" integrate, în ciuda persistenței altor forme de organizare a afacerilor.

Primul război mondial, un război total care a avut loc între țările industrializate, a dat un impuls puternic noilor industrii - oțel, automobile, petrol, cauciuc, substanțe chimice (în special explozivi) și mașini. În toate aceste sectoare, dimensiunea firmelor a crescut semnificativ, ca rezultat al creșterii interne sau prin fuziuni, în perioada anilor 1920, în special în industria auto. Măsurate după active, numărul companiilor producătoare americane care valorau 50 de milioane de dolari sau mai mult a crescut cu 50% (în termeni reali) între 1917 și 1930 - de la 84 la 128 (Chandler 1990, anexele A1 și A2). Măsurată după mărimea forței de muncă, numărul companiilor britanice angajând 10.000 oameni sau mai mult a crescut de la 17 în 1907 la 39, în 1929 (Cassis 1997). De asemenea, cele mai mari companii au crescut; astfel, la Siemens, de exemplu, gigantul concern german de inginerie electrică, forța de muncă a sporit de la 81.795, în 1913, la 138.069, în 1929 (Feldenkirchen 1995). Concentrarea afacerilor s-a intensificat, cota celor mai mari 100 de companii în producția industrială netă crescând de la 17% la 26% în Marea Britanie, de la 17 la 20% în Germania și de la 22 la 25% în Statele Unite între anii 1918 și 1929. Marea Depresiune a pus capăt creșterii afacerilor mari, deși cel de-al doilea Război Mondial a stimulat industriile de înaltă tehnologie, în special industria aerospațială și electronică. Cu toate acestea, înainte de anii 1960, expansiunea marilor afaceri a fost mai lentă decât în anii 1920, și, în orice caz, s-a produs la un ritm și în moduri diferite în fiecare dintre țările mari.

Statele Unite au rămas în toate privințele țara marilor afaceri, cu întreprinderi mari deja înființate în toate sectoarele încă înainte de 1914. În plus, cele mai multe dintre firmele gigant erau americane - 34 din cele 52 cele mai mari companii din lume (măsurate după capitalizarea de piață), în 1939 (Schmitz 1993). În anii 1920, cea mai spectaculoasă creștere s-a produs în industria auto, care a devenit, conform lui Alfred Chandler, "aproape peste noapte... cea mai mare din țară" (Chandler 1990). În 1929, 4,6 milioane de mașini au fost produse în Statele Unite, de peste 20 de ori mai mult decât în Franța sau Marea Britanie. Ford Motor Company, primul producător care a introdus linia de asamblare, în 1914, a deținut poziția dominantă înainte de a fi depășită de General Motors, la sfârșitul anilor 1920, ulterior, adaptându-și mai bine producția și marketingul la o cerere mai matură și în continuă schimbare. General Motors a devenit cea de-a treia companie ca mărime din țară după activele totale, în 1930, de la a 29-a cu 13 ani mai devreme, activele

sale crescând de opt ori, în termeni reali, în această perioadă pentru a ajunge la 1.300 milioane dolari. În altă parte, a fost o chestiune de consolidare, cu extinderea firmelor mari în industriile cu *capital-intensive*, în special în cele legate de industria auto, în primul rând petrol, dar și cauciuc, precum și în industria alimentară, echipamente electrice (cu General Electric stabilind o poziție dominantă la nivel mondial) și industria chimică, care s-au dezvoltat fulminant în Statele Unite după Primul Război Mondial.

Structura întreprinderilor germane a rămas destul de stabilă, având în vedere frământările politice cu care se confrunța țara, industria grea, industria chimică și ingineria electrică rămânând coloana ei vertebrală. Deși toate industriile erau slăbite ca urmare a înfrângerii Germaniei în primul Război Mondial (pierderea teritoriului, confiscarea activelor în străinătate), *fuziunile naționale la scară largă au dat naștere unor firme gigant* fără echivalent în altă parte a Europei: IG Farben (format în 1925) în industria chimică și Vereinigte Stahlwerke (1926) în metale primare. Ambele au avut active de peste 500 de milioane de dolari și au angajat peste 100.000 de persoane în 1929, deși cea dintâi a deținut o poziție mai puternică în cadrul industriei chimice germane decât cea din urmă în industria siderurgică, deși câteva nume mari, mai presus de toate Krupp, au rămas în afara combinației. Atât Vereinigte Stahlwerke, cât și IG Farben au fost dezmembrate de Aliați după război, lăsând în urmă, în linii generale, firmele care fuzionaseră la mijlocul anilor 1920, în special Thyssen în metale și "cele trei mari" (BASF, Bayer și Hoechst) în produse chimice. În domeniul ingineriei electrice au avut loc mai puține modificări instituționale, cele două firme de top (Siemens și AEG) rămânând în continuare înaintea competitorilor lor europeni. În industria automobilelor, în schimb, Germania a rămas în urma Marii Britanii și Franței, în timp ce marile afaceri au rămas o raritate în alte sectoare industriale.

În Marea Britanie, pe de altă parte, noile industrii au ajuns din ce în ce mai mult să domine lumea afacerilor mari, cu firme mari care s-au dezvoltat în special în industria produselor chimice, mai ales prin crearea Imperial Chemical Industries (ICI) în 1926, dar și a concernului anglo-olandez Unilever, format în 1929, ambele fiind printre cele mai mari companii din Europa. În sectorul inginerie electrică, mai multe firme, în special General Electric Company (GEC) și Associated Electrical Industries (AEI) au ajuns la statutul de afacere mare; în industria autovehiculelor, Austin și Morris (care au fuzionat în 1952) și, de asemenea, Ford, subsidiară a companiei americane, și Dunlop, în industria cauciucului, au ajuns la dimensiunile unor afaceri mari. În industria petrolieră, firmele britanice și-au consolidat poziția dominantă pe care au dobândit-o în Europa înaintea Primului Război Mondial, cu cei doi jucători mondiali, anume Shell (și compania mamă Royal Dutch) și Anglo-Persian Oil (redenumit Anglo-Iranian Oil, în 1935, și British Petroleum, în 1954). De asemenea, și-au păstrat pozițiile dominante în industria bunurilor de consum, în special produse alimentare, băuturi și tutun – în 1939, Imperial Tobacco a fost cea de-a doua companie din lume în funcție de capitalizarea bursieră, după General Motors (Schmitz 1993). În anii 1930 și 1940, întreprinderile mari s-au dezvoltat și în industria farmaceutică (Boots, Beecham) și industria aerospațială (De Havilland, Hawker Siddeley), făcând din Marea Britanie, țara europeană în care marile afaceri au atins cel mai înalt nivel dezvoltare.

Afacerile mari franceze au urmat exemplul britanic în noile industrii, dar de la o anume distanță. Principala lor forță a fost concentrată în industria automobilelor (cu Citroen, probabil cel mai important producător de autovehicule din Europa până la colapsul din 1935, Renault și Peugeot), domeniu în care și-au păstrat poziția de leader pe parcursul anilor 1920 înainte de a fi devansate de Marea Britanie și apoi de Germania, precum și în industria cauciucului cu Michelin. Un anume catching up a avut loc în inginerie electrică (CGE, Thompson), produse chimice (Kuhlmann, Saint-Gobain, Pechiney și din ce în ce mai mult din Rhone-Poulenc din 1930) și petrol, cu Compagnie Francaise des Petroles. Cu toate acestea, afacerile mari au rămas în principal concentrate în *industria grea* (fără fuziuni semnificative în anii 1920, dar cu consolidări majore după al doilea Război Mondial și cu formarea companiilor Usinor, în 1946, și Sidelor, în 1950) și mai puțin în industria bunurilor de consum. Deși slăbite de Marea Depresiune și de ocupația germană, afacerile mari din Franța s-au apropiat de omologii lor britanici și în special germani, în această perioadă.

Atât în Marea Britanie, cât și în Franța, principala caracteristică a primilor ani postbelici a fost, oricum, *amplizarea intervenției statului prin naționalizarea unei părți semnificative din afacerile mari*. Mișcarea a fost în esență politică, cu Partidul Laburist ajuns la putere, în 1945, în Marea Britanie, și cu un consens mai general cu privire la controlul din partea statului în Franța, întărit de influența Partidului Comunist și, mai general, de mișcarea de Rezistență în politica franceză. În 1945 și 1946, în ambele țări, extracția cărbunelui, electricitatea, gazele, transportul aerian, companiile de transport feroviar (naționalizate în Franța, în 1936) și banca centrală au fost transferate în proprietatea statului, în plus față de industria fierului și oțelului din Marea Britanie, și principalele bănci comerciale și societăți de asigurări, precum și producătorul auto Renault, în Franța (Prost 1986). Privatizarea s-a desfășurat într-un ritm foarte neregulat, incluzând noi naționalizări, în următorii 50 de ani.

Dezvoltarea afacerilor mari japoneze a urmat o altă cale. În termeni de mărime, cele mai mari companii industriale s-au apropiat de omologii lor germani și francezi, 14 dintre ele angajând 10.000 de persoane sau mai mult în anii 1930 și 25 în 1954 (Fruin 1992) - evidențele au fost de 27 și respectiv 26 în Germania și 22 și 20 în Franța (Cassis 1997). În termeni de sectoare, noile industrii au fost mult mai puțin proeminente printre cele mai mari firme din țară, unde industria textilă și cea a produselor alimentare au dominat, în anii '30, și oțelul în anii '50.

Întrucât afacerile au crescut în dimensiune, *modul în care erau conduse/administrate a trebuit să se schimbe*, deși în diferite grade, pentru a se *adapta la operațiuni din ce în ce mai complexe* - fie tehnice, financiare, logistice sau organizaționale. *Afacerea mare a devenit mai "profesionistă"* în această perioadă. În timp ce, în companiile americane mari, *controlul managerial* s-a stabilit până în anii 1920, *proprietatea familială* (cu delegarea extinsă a puterii către managerii salariați) a persistat în Europa, înainte de declinul puternic de după cel de-al doilea Război Mondial. Nivelul de educație s-a îmbunătățit, de asemenea, evidențiindu-se o proporție deosebit de mare (peste 70%) de diplome universitare în Franța și Germania, deși puțin conectate cu studii în afaceri (Cassis 1997). *Puterea managerilor salariați s-a consolidat considerabil în cele mai mari corporații din Japonia*, controlul managerial fiind stabilit după cel de-al doilea război mondial (Morikawa 1989).

Noi structuri organizaționale au apărut ca răspuns la strategia firmelor mari de diversificare în produse noi, ceea ce a impus probleme serioase ierarhiilor manageriale create pentru a face față multiplelor sarcini legate de producția și distribuția de produse unice. Soluția a fost găsită în structura multidivizională, cunoscută adesea ca forma M, a cărei apariție și răspândire ulterioară a fost magistral analizată de către Alfred Chandler (Chandler 1962, 1990). Această nouă structură, care a apărut în Statele Unite, în anii '20, în firme ca General Motors sau DuPont, a fost descentralizată și a constat în divizii autonome, fiecare dintre ele corespunzând liniilor principale de produse ale firmei și responsabilă pentru diferitele funcții regăsite anterior în structura multifuncțională. Această nouă structură organizațională a permis managerilor de top să se concentreze asupra strategiei globale a companiei și alocarea resurselor diferitelor diviziuni, lăsând managerilor generali sarcina de a conduce fiecare divizie. Cu toate acestea, practica nu s-a conformat mereu teoriei, nici chiar la General Motors, unul dintre promotorii modelului, a fost introdus pentru a perpetua controlul proprietarilor și executivii operaționali au fost deseori integrați în planificarea strategică (Freeland 2001).

Structura multidivizională s-a răspândit încet, dar în mod constant, în lumea celor mai mari firme: în 1932, ea a fost adoptată de doar opt companii americane, cinci britanice și trei franceze. Până în 1960, acesta a fost cazul pentru 43% din cele 100 de companii din Statele Unite, 30% în Marea Britanie și 21% în Franța, precum și 15% în Germania și 29% în Japonia (Hannah 1999). Între timp, alte structuri organizaționale au continuat să existe sau să coexiste cu celelalte. În Franța, de exemplu, societățile holding controlând rețelele dense de proprietate încrucișată și directorate interconectate au oferit o structură flexibilă facilitând cooperarea, finanțarea și transferurile de tehnologie, economisind în același timp resursele manageriale (Levy-Leboyer 1980). În Japonia, zaibatsu au fost o formă comună, deși nu unică, de organizare înaintea celui de-al Doilea Război Mondial, constând în grupuri de afaceri diversificate, deținute și controlate de către o singură familie (Mitsui, Sumitomo, Mitsubishi și Yasuda fiind cele mai proeminente dintre ele). Au fost dizolvate de americani după război, dar s-au reunit din nou sub formă de grupuri de întreprinderi, prin întâlniri între foști executivi salariați și cumpărări încrucișate de participării de către companii care au aparținut anterior unei zaibatsu (Morikawa 1997).

Industria manufacturieră, mai degrabă decât de sectorul financiar și cel al serviciilor, a ajuns să întruchipeze afacerea mare în această perioadă, ca urmare a creșterii extraordinare a noilor industrii, pe de o parte, și contextului din ce în ce mai reglementat în cadrul căruia instituțiile financiare au trebuit să funcționeze începând cu anii 1930, pe de altă parte. Totuși, băncile mari au rămas o parte esențială a lumii afacerilor mari, chiar și în țări în care poziția lor a fost slăbită, precum Franța, unde și-au pierdut statutul de cele mai mari companii din țară după Primul Război Mondial și au rămas la periferia afacerilor mari după naționalizarea lor în 1946; sau în Germania, unde au fost afectate de hiperinflația din 1923, criza financiară din 1931, marginalizarea lor sub regimul nazist și dezmembrarea acestora de către Aliați după 1945 (deși au fost reconstituite până în 1956), fără să-și piardă rolul cheie în tipul de capitalism "cooperativ" al țării.

În Marea Britanie, prin contrast, "cei cinci mari" (Barclays, Lloyds, Midland, National Provincial și Westminster) au ieșit din valul de fuziuni din 1918 clasați printre firmele de top din țară (Wardley 1991) și au rămas cele mai mari bănci din lume timp de

aproape patru decenii. Desigur, activitățile internaționale din City au fost treptat slăbite de cele două războaie mondiale și de depresiunea economică mondială, totuși persistența Imperiului Britanic și a zonei lirei sterline a permis rețelelor comercianților, bancherilor și finanțatorilor să își continue operațiunile pe scară largă (Jones 1993, 2000; Cassis 2006). Același lucru a fost valabil și pentru băncile americane, în special în anii 1920, când New York concura cu Londra pentru supremația financiară mondială, cu băncile de investiții (aceasta a fost apogeul JP Morgan & Co.) și băncile comerciale (mai presus de toate, National City Bank) foarte implicate în operațiuni de afaceri mari, fie la nivel național, fie internațional. Wall Street Crash din 1929, criza bancară din anii 1930 și reglementările New Deal (care, printre altele, au impus separarea dintre banking-ul de investiții și cel comercial) au fost, desigur, un obstacol. Cu toate acestea, la mijlocul anilor 1950, cele trei bănci comerciale de frunte ale țării (Bank of America, First National City Bank și Chase Manhattan Bank) și-au înlocuit competitorii britanici ca cele mai mari bănci din lume, în ciuda reglementărilor care le interziceau să deschidă filiale în alt stat și au putut să se extindă în străinătate odată cu reluarea treptată a fluxurilor internaționale de capital.

3.1.6. Noile provocări (1960-1990)

Industria celei de - a doua Revoluții Industriale au ajuns la maturitate deplină în decursul a circa 30 de ani după cel de-al doilea Război Mondial, cu o dezvoltare continuă a marilor firme „chandleriene”, ca un corolar. Afacerile mari au crescut în dimensiune și număr. În cele trei mari economii europene (Marea Britanie, Franța și Germania), de exemplu, numărul companiilor care angajau 10.000 de persoane aproape s-a triplat - de la 111 la 325 - între 1953 și 1972, din care 22 angajau 100.000 de persoane sau mai mult (Cassis 1997). În timp ce rămân, în linii mari, concentrate în aceleași sectoare ca și la începutul secolului al XX-lea, o proporție mai mare de firme mari au fost găsite, cu variații la nivel național, în sectoare precum echipamente electrice, chimice, petrol și automobile, decât în fier și oțel, alimente și inginerie mecanică. Ca și în perioadele anterioare, firmele americane erau cele mai mari, cu o marjă semnificativă: în 1972, cele mai mari 300 de companii industriale din SUA au cumulat o cifră de afaceri de 400 milioane de dolari sau mai mult, o dimensiune atinsă de 60 de companii în Marea Britanie, 38 în Germania și 29 în Franța. Cele mai mari companii din lume au fost toate americane. Evaluată după cifra de afaceri, General Motors era mult înaintea, cu aproximativ 30 de miliarde de dolari, urmată de Exxon și Ford, cu aproximativ 20 de miliarde de dolari. Numai cele două concerne anglo-olandeze Royal Dutch Shell, pe locul patru (cu 14 miliarde dolari), și Unilever, pe poziția a noua, au ajuns în top zece alături de General Electric, Chrysler, IBM, Mobil Oil, Texaco și ITT (*Fortune*, septembrie 1973).

Diferența dintre companiile americane și cele europene a fost deosebit de puternic resimțită pe vechiul continent în anii 1960, după cum atestă și succesul instant al *The American Challenge*, o carte publicată în 1967 de către politicianul și jurnalistul francez Jean-Jacques Servan-Schreiber, iar în anul următor al traducerii în limba engleză. Servan-Schreiber nu era preocupat doar de amploarea investițiilor directe americane în Europa sau de dimensiunea și rentabilitatea mult mai mari ale companiilor din SUA, ci mai ales

de *dinamismul lor și de capacitățile lor organizatorice superioare* (Servan-Schreiber, 1968). Și totuși, Europa se apropia de America, nu numai în ceea ce privește *nivelurile veniturilor și productivității* (Crafts și Toniolo 1996), ci și în ceea ce privește *organizarea afacerilor*. În special structura multidivizională s-a răspândit rapid printre cele mai mari firme europene, ajungând la 58% în Franța și Germania și 80% în Marea Britanie în 1980, față de 81% în Statele Unite (Dyas și Thanheiser 1976, Rumelt 1974, Canonul 1973). Cu toate acestea, adoptarea formei M și a stilului american de capitalism managerial nu a fost o garanție a succesului, așa cum se poate vedea din performanța mediocră a industriei britanice în anii 1970 (Jones 1997), unde diversificarea și structura multidivizională se pare că au fost asociate cu o guvernare ineficientă și o monitorizare slabă (Toms și Wright 2002). Pentru firmele individuale, inclusiv multinaționalele gigant, tensiunea dintre avantajele cunoștințelor locale și dezavantajele unei descentralizări excesive ar putea duce la performanțe slabe, după cum a relevat cazul Unilever în această perioadă (Jones 2005).

"*Provocarea japoneză*", care a marcat ultima parte a perioadei, a fost atât o *amenințare competitivă la adresa pozițiilor dobândite de firmele americane și europene*, în special în domeniul electronicii și autovehiculelor, precum și o *nouă modalitate de coordonare a activităților de afaceri*. Creșterea afacerilor mari japoneze a fost spectaculoasă în anii 1960 și 1970. Până în 1973, 79 din cele mai mari 300 de companii industriale non-americane, evaluate după vânzări, erau japoneze, față de 61 de britanice, 43 germane și 31 franceze. Aceasta ar putea fi privită ca o reflectare a creșterii extraordinare a economiei japoneze în timpul celor trei decenii care au urmat celui de-al Doilea Război Mondial. Și totuși aceasta a fost doar o parte a poveștii. În alte privințe, companiile industriale japoneze erau mai mici decât omologii lor occidentali – dacă, de exemplu, evaluarea se face în funcție de forța de muncă. Din 401 companii care au angajat 20.000 sau mai mult, în 1973, 211 erau americane, 50 britanice, 29 germane, 28 japoneze și 24 franceze. Diferența a fost deosebit de izbitoare mai ales în industria auto: în 1989, forța de muncă ocupată în Toyota (65.000) a fost de zece ori mai redusă decât cea din cadrul General Motors (750.000), chiar dacă a producția ei de autovehicule a depășit jumătate din producția GM (4,5 milioane față de 7,9 milioane) (Fruin 1992). Numărul de angajați în cadrul Toyota era, de asemenea, substanțial mai mic decât cel al principalilor producători europeni.

Astfel de diferențe reflectă *organizarea specifică a afacerilor mari japoneze*, unde *rețelele de relații dintre companii* au prevalat asupra *internalizării și integrării verticale*. *Companiile japoneze erau mai puțin diversificate* decât cele occidentale, nu numai americane, ci și europene. Ele aveau tendința de a se concentra pe *tehnologiile de bază* și de a le încredința pe cele periferice companiilor externe aparținând grupului de întreprinderi, *keiretsu*, organizate în jurul unui grup de lideri, cum ar fi Toyota, Nissan, Honda, Toshiba, Sony, Hitachi, pentru a numi doar câțiva. *Participațiile încrucișate* au legat aceste companii și o ierarhie a existat în cadrul grupului în funcție de gradul de apropiere de societatea-mamă. În industria auto, de exemplu, unde o companie ca Toyota a avut conexiuni cu aproximativ 10.000 furnizori, au existat câteva niveluri de producători de piese/componente: primul aproviziona direct producătorul mașinii, al doilea îl aproviziona pe primul și așa mai departe. (Morikawa 1997). Ca rezultat,

majoritatea companiilor japoneze au rămas organizate mai degrabă într-o structură funcțională decât într-o structură divizională; chiar când a fost adoptată, forma M a fost doar parțial implementată, deciziile legate de probleme financiare, resurse umane și planificare pe termen lung fiind, de regulă, în afara domeniului de acțiune al diviziunilor (Fruin 1992).

Odată cu succesele industriei prelucrătoare din Japonia în anii '70 și '80, acest sistem nu numai că a stârnit interes și admirație, dar a fost văzut de unii ca un *nou model de organizare a afacerilor*, în special dacă se viza *controlul calității și capacitatea inovatoare*. Cu toate acestea, odată ce marile afaceri japoneze își începeau ascensiunea meteorică, strategia firmelor americane mari se orienta în direcție opusă, către diversificare mult mai pronunțată. Gama de produse a 148 de companii, din cele mai mari 200, în 1950, care au supraviețuit până în 1975, a crescut de la o medie de 5,22 pe companie, în 1950, la 9,74 în 1975 (O'Sullivan 2000). Această strategie a fost implementată în principal prin fuziuni și achiziții, al căror număr a crescut la 1.951, între 1963 și 1967, și la 3.736, între 1968 și 1972, ceea ce a condus la *formarea largă a conglomeratelor*, dominată în mare parte de o strategie de control financiar (Fligstein 1990). Conglomeratele s-au caracterizat prin diversificarea lor în activități care nu aveau nicio legătură între ele, ideea de bază fiind că o astfel de diversificare le-ar proteja de fluctuațiile economice într-un anumit sector și, astfel, ar crește profitabilitatea. Profit suplimentar a venit și din vânzarea unora dintre părțile componente ale conglomeratului (Baskin și Miranti 1997). În acest fel, International Telegraph and Telephone (ITT), probabil cel mai bine cunoscut, a achiziționat 163 de companii în anii 1950 și 1960, devenind astfel a noua companie americană în 1973, cu o cifră de afaceri de 8,6 miliarde de dolari.

Performanțele conglomeratelor s-au dovedit a fi dezamăgitoare, deschizând calea valului de fuziuni și achiziții care au avut loc în anii 1980. Convingerea că interesele acționarilor nu erau întotdeauna bine satisfăcute/reprezentate de managerii salariați a devenit larg răspândită în Statele Unite până la sfârșitul anilor 1970. Din acest punct de vedere, o ofertă de preluare, dacă era neprietenoasă și adresată direct acționarilor, părea a fi cea mai bună pedeapsă pentru managementul deficitar și amenințarea unei astfel de acțiuni părea cel mai bun mod de a convinge managementul să rămână vigilent. A urmat un val de vânzări și cumpărări de întreprinderi, precum și de fuziuni și deconcentrări. Acestea din urmă erau adesea prietenoase și ghidate de strategii reale care vizau, de exemplu, reorientarea activităților unei firme către cele mai profitabile relații comerciale. În alte momente erau ostile și întreprinse cu singurul scop de a profita de avantajele tranzacțiilor "out-and-out" (complete) în companii, în special prin utilizarea activelor lor în beneficiul promotorilor operațiunilor și acționarilor. Deși ofertele de preluare ostile au fost puține în număr, valoric ele au reprezentat aproape un sfert din total și au fost de departe cele mai spectaculoase. A fost epoca marilor luptători de pe Wall Street, printre care și Carl Icahn, Thomas Boone Pickens și firma Kohlberg, Kravis, Roberts. Ei au preluat întreprinderi foarte mari - RJR Nabisco a fost achiziționată pentru 25 de miliarde de dolari în 1985 - și achizițiile lor au fost finanțate într - o mare măsură prin *leveraged buyout*⁵⁰ (Baskin & Miranti 1997; O'Sullivan 2000).

⁵⁰ Cumpărarea unei participații de control într-o companie folosind capital împrumutat.

Tendința către fuziuni și achiziții s-a răspândit în Marea Britanie, dând naștere astfel termenului "*capitalism anglo-saxon*", adică *dominat de forțele pieței*. Jucătorii de forță au fost, de asemenea, prezenți în Londra, un exemplu extrem fiind Lordul Hanson, care, în 1986, a achiziționat Imperial Group, una dintre cele mai mari zece companii britanice, și, în 1989, Consolidated Goldfields, unul dintre cele mai mari grupuri miniere din lume, aducând conglomeratul său, Hanson Trust, între primele zece companii britanice înainte de a fi oprit, în 1991, în fața prăzii sale finale, gigantul chimic ICI (Brummer și Cowe 1994). Dar privatizările guvernului Thatcher au fost cele care au alterat imaginea întreprinderii mari britanice, cu companiile de utilități publice, în primul rând British Telecom (BT), dezvoltându-se în rândul celor mai mari firme după capitalizarea de piață - o măsură care ar fi prevalat în anii de orientare financiară 1990.

Pe ambele maluri ale Atlanticului, aceste operațiuni au fost orchestrate de către principalele bănci de investiții, care au reapărut în centrul afacerilor mari în anii '80, cu marile firme americane - Goldman Sachs, Merrill Lynch și Morgan Stanley - în frunte, urmate de Credit Suisse First Boston, JPMorgan, Citigroup, Deutsche Bank, UBS, Nomura și alte câteva.

3.1.7. Afacerile mari în societatea post-industrială

La 4 ianuarie 2000, distribuția celor mai importante 500 de companii globale, după capitalizarea de piață, a fost după cum urmează: în funcție țară, 219 erau americane, 77 japoneze, 46 britanice, 26 franceze și 20 germane; cu alte cuvinte, aproape 80 % din total proveneau din cele cinci economii principale, cu o dominanță persistentă a SUA (mai mult de 40 la sută). În funcție de sectoare, *băncile erau pe primul loc în ceea ce privește numărul de companii*, deși *companiile din domeniul tehnologiei informației și serviciilor de telecomunicații cumulau o capitalizare de piață agregată mai mare*, cu 3.548 miliarde USD (55 companii) și, respectiv, 480 miliarde (52 companii), față de doar 1.978 miliarde de dolari pentru bănci (65 companii). *Software-ul și serviciile informatice au ajuns pe poziția a patra* (1.906 miliarde USD și 41 de companii) și *sectorul farmaceutic pe poziția a cincea* (1.467 miliarde de dolari și 21 companii). *Mass-media și fotografia cumulau un număr mai mare de companii* (33), dar doar cu aproximativ jumătate din capitalizarea de piață a companiilor farmaceutice (*Financial Times*, May 4, 2000). Oricare ar fi volatilitatea capitalizării bursiere, caracteristicile majore ale afacerilor mari în societățile postindustriale luau, evident, formă.

În primul rând, *noi sectoare au ajuns să dețină influență asupra lumii afacerilor mari*. Pe de altă parte, există și influența sectorului financiar (nu numai băncile, ci și asigurările și alte servicii financiare) și cel al serviciilor de telecomunicații și serviciilor informatice) precum și mass-media, divertisment și comerț cu amănuntul), care împreună cumulează mai mult decât jumătate din total. Și, pe de altă parte, în sectorul de producție (în măsura în care este posibilă o diferențiere clară față de servicii) este evidentă o *reorientare spre industriile celei de-a treia Revoluții Industriale*, mai ales spre *tehnologia informației*. Explozia bulei noilor tehnologii în primăvara anului 2000 nu a modificat fundamental această tendință.

În al doilea rând, *firmele mari și cele gigant au rămas, mai mult ca niciodată, o trăsătură distinctivă a "noii economii", cu marile afaceri continuând să se extindă, atât prin creștere internă, cât și externă.* Valul de fuziuni a atins noi valori în anii '90. În Statele Unite, tendința a început din nou din 1994, cu un volum total de fuziuni și achiziții care au depășit 1.600 miliarde de dolari în 1998, comparativ cu puțin peste 200 de miliarde de dolari în 1989 (O'Sullivan 2000). La începutul anilor 2000, achiziționarea Time Warner de către AOL pentru mai mult de 180 miliarde de dolari a depășit toate tranzacțiile anterioare, inclusiv fuziunile dintre Citicorp și Travelers sau Exxon și Mobil. Întreprinderile străine au contribuit foarte mult la această tendință, notabilă fiind achiziționarea Chrysler de către Daimler Benz și cea a Bankers Trust de către Deutsche Bank. Preluările ostile și confruntările de pe piața de capital au început să lovească Europa Continentală: în Franța, Banque Nationale de Paris (BNP) a achiziționat Paribas, chiar dacă a fost dorită și de Societe Generale; în Germania, Mannesmann, al doilea grup industrial din regiune în procesul de reconversie de la metalurgie la telecomunicații, a fost atacat de operatorul britanic de telefonie mobilă Vodafone, după o bătălie care a zdruncinat chiar fundamentele modelului Renan de capitalism, distins prin rolul dominant al băncilor și preeminența managerilor asupra acționarilor. Ca și în perioadele anterioare, controlul pieței a jucat un rol important în această ultimă fază a fuziunilor și achizițiilor transfrontaliere, stimulată fiind, printre altele, de o combinație de integrare a pieței cu controale tot mai severe privind cartelurile și înțelegerile inter-firme.

În al treilea rând, *afacerea mare rămâne preponderent un fenomen american la fel de mult ca în urmă cu un secol, completat cu tendințe din alte țări emergente (China, Rusia, India etc.).* Mai semnificativ, la începutul secolului XXI, dominanța americană a fost deosebit de puternică în *noile tehnologii*, cu șase din cele mai mari 10 firme în software și servicii informatice, inclusiv primele trei (Microsoft, IBM și Oracol) și opt dintre cele mai mari zece firme din domeniul tehnologiei informației (segmentul hardware), inclusiv primele două (Intel și Cisco Systems), deși în domeniul telecomunicațiilor companiile europene și cele japoneze au deținut primele poziții (*Financial Times*, Mai 27, 2004).

În al patrulea rând, *strategia și structura afacerilor mari nu au fost fundamental modificate odată cu apariția noii economii.* Desigur, multe firme mari au renunțat la unele dintre activitățile lor pentru a se reorienta în jurul acelor în care erau cele mai competitive; în timp ce cele mai recente firme mari din noile tehnologii aveau tendința de a fi mai puțin diversificate, cu structuri organizatorice mai flexibile. Și totuși, firma "chandleriană" a devenit mai răspândită în Europa în anii 1990, cu o proporție crescândă a firmelor britanice, franceze și germane adoptând *strategii de diversificare* și, în special, o *structură multidivizională*, deși aceasta din urmă a luat o *formă nouă, mai orizontală prin adoptarea unor rețele interne de coordonare* (Whittington și Mayer, 2000). În ceea ce privește Statele Unite, reorganizările Intel și Microsoft, în 2005, sugerează o persistență a modelului multidivizional, în special cu orientarea Intel pentru prima dată spre forma M.

3.1.8. Avantaje derivate din dimensiunea organizațiilor de afaceri

Să presupunem că există o clasă de firme (delimitată după dimensiune) care depășesc alte clase de firme la fiecare indicator al performanței economice și sociale, inclusiv crearea de locuri de muncă, salarii, beneficiile lucrătorilor și siguranța, protecția mediului, productivitatea, diversitatea forței de muncă, sindicalizarea, plata impozitelor și responsabilitatea socială a afacerilor. Ne-am putea aștepta ca această clasă de firme să fie agreată și favorizată de majoritatea actorilor spectrului politic, dar ne-am înșela întrucât firmele mari sunt cele care obțin performanțe mai bune decât firmele mici. Orice afirmație de genul "mic este frumos și mare este urât" ar trebui să se bazeze pe fapte, nu pe ideologie, interes propriu sau emoții. Este eminentemente clar că, pe fiecare direcție/sferă, afacerile mari sunt superioare afacerilor mici. După cum notează Todd L. Idson și Walter Y. Oi în review-ul lor privind relația dintre dimensiunea firmei și factorii economici:

Un lucrător care deține un loc de muncă într-o firmă mare are un salariu mai mare, primește mai multe beneficii generoase, beneficiază mai mult de formare și se bucură de un mediu de lucru mai plăcut, mai curat și mai sigur. Are acces la tehnologii mai noi și echipamente superioare. ... Costul găsirii unui loc de muncă cu o mică firmă este mai mic. Relația personală dintre angajat și angajator poate fi mai apropiată, dar concedierile și rata eșecului firmelor este mai mare, ceea ce duce la o securitate mai redusă a locurilor de muncă.⁵¹

Acest model este evident în fiecare economie industrială. Un alt cercetător, Joachim Wagner, care a studiat firmele mici din Germania, a concluzionat următoarele:

Salariile sunt mai mici, veniturile non-salariale sunt mai mici, securitatea locului de muncă este mai redusă, organizarea muncii este mai puțin rigidă, posibilitățile instituționalizate de participare a lucrătorilor la luarea deciziilor sunt mai slabe, iar oportunitățile de îmbunătățire a calificării/competențelor sunt mai limitate în companiile mici comparativ cu firmele mari. Ponderea probelor, prin urmare, indică faptul că, în medie, firmele mici oferă locuri de muncă mai proaste decât firmele mari.⁵²

Un alt studiu privind afacerile mici din SUA a constatat că "cele mai multe dintre întreprinderile mici care supraviețuiesc nu cresc cu o marjă semnificativă. Majoritatea firmelor încep mici și rămân mici pe tot parcursul ciclului lor de viață. De asemenea, majoritatea firmelor mici care au supraviețuit nu inovează într-o marjă observabilă."⁵³

Un studiu al Băncii Mondiale privind țările în curs de dezvoltare concluzionează că, deși IMM-urile (microîntreprinderi, întreprinderi mici și mijlocii) tind să aibă rate mai ridicate de sporire a locurilor de muncă în țările în curs de dezvoltare, companiile mai mari oferă locuri de muncă mai sustenabile, sunt, de obicei, mai productive, oferă salarii mai mari și mai mult training și sprijină un mare număr mare de locuri de muncă directe pe care le oferă prin intermediul lanțurilor lor de aprovizionare și rețelelor de distribuție (care oferă în special oportunități pentru

⁵¹ Todd L. Idson and Walter Y. Oi, "Workers Are More Productive in Large Firms," *American Economic Review* 89, no. 2 (May 1999): 104–108.

⁵² Joachim Wagner, "Firm Size and Job Quality: A Survey of the Evidence from Germany," *Small Business Economics* 9, no. 5 (October 1997): 411–425.

⁵³ Erik Hurst and Benjamin Wild Pugsley, "What Do Small Businesses Do?," NBER Working Paper 17041 (Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, May 2011), 2, <http://www.nber.org/papers/w17041.pdf>.

cei săraci).⁵⁴ Raportul continuă notând că, pe baza creării nete de locuri de muncă, IMM-urile nu depășesc performanța firmelor mari deoarece mai multe IMM-uri "ies de pe piață".

Pe scurt, *aproape la fiecare aspect, întreprinderile mari au performanțe mai bune decât cele mici*. Această concluzie nu este menită să denigreze întreprinderile mici "main street". Cei mai mulți proprietari de afaceri mici își asumă riscuri, muncesc din greu și contribuie la dezvoltarea comunităților lor. Cu toate acestea, prosperitatea economică este încă determinată, în principal, de către firmele mari, nu de firmele mici (și, mai ales, nu de către marea majoritate a firmelor mici ale căror proprietari nu intenționează să crească dincolo de câțiva angajați).

A. Factori economici

Salariile

Pentru majoritatea persoanelor apte de muncă, venitul din muncă (salariul) reprezintă principala sursă de venit. Practic, fiecare studiu arată că firmele mari plătesc mai mult decât firmele mici. Chiar Walmart, gigantul retailist pe care progresiștii iubesc să îl urască, își plătește lucrătorii cu amănuntul în medie cu 25% mai mult decât media din industrie. Un studiu a constatat că un magazin cu peste 500 de angajați plătește cu 26% mai mult pentru angajații cu studii liceale și cu 36% mai mult pentru cei cu studii superioare, comparativ cu un magazin cu mai puțin de zece angajați.⁵⁵ Această diferență nu este o realitate nouă. Încă din 1890, când US Census Bureau a început colectarea datelor, marii producători își plăteau lucrătorii mai mult decât micii producători. Această concluzie s-a făcut simțită în timp și cu referire la națiuni. O trecere în revistă a literaturii de specialitate a concluzionat "...că diferențele între salarii par a fi atât mari, cât și omniprezente."

Un studiu de la începutul anilor 2000 a relevat că, în SUA, întreprinderile cu peste 500 de muncitori plătesc cu 28% mai mult decât firmele mici. În 2015, lucrătorii angajați de firme mari au câștigat în medie cu 54% mai mult decât lucrătorii din companiile cu mai puțin de 100 de lucrători. Această concluzie este, de asemenea, valabilă în toate sectoarele. De exemplu, lucrătorii angajați în mari ferme de porci din SUA câștigau cu 38% mai mult decât lucrătorii angajați la fermele de porci de dimensiuni medii. În mod similar, așa cum a arătat un studiu din 2014 realizat de cercetători de la Stanford și Universitatea din Michigan, marii retailiști ca Walmart plătesc mult mai mult decât micile firme familiale independente. Mai mult, marile firme dau acces la funcții de conducere și ierarhii manageriale. Marile firme acordă, de asemenea, creșteri salariale mai consistente angajaților lor; astfel, în 2009, un an suplimentar într-o firmă mare aducea o creștere medie estimată a salariului de 3,4% în companiile mari și de numai 2,6% în firmele mici.

⁵⁴ World Bank, "The Big Business of Small Enterprises: Evaluation of the World Bank Group Experience with Targeted Support to Small and Medium-Size Enterprises, 2006–12," March 2014, p. 35

⁵⁵ Brianna Cardiff-Hicks, Francine Lafontaine, and Kathryn Shaw, "Do Large Modern Retailers Pay Premium Wages?," NBER Working Paper 20313 (Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, July 2014),

<http://www.nber.org/papers/w20313>.

Acest model se repetă în întreaga lume. În Germania, spre exemplu, salariile medii în firmele cu unu până la nouă angajați sunt aproximativ jumătate din cele din firmele mari.

Firmele mici sunt, de asemenea, mult mai predispuse să angajeze lucrători cu salarii mici. Un studiu realizat în 2007 de către The Urban Institute a constatat că este mai probabil ca lucrătorii din firmele mai mici să obțină venituri mai mici. Deși 20% dintre toți muncitorii sunt angajați în firme cu mai puțin de 10 angajați, astfel de firme angajează 42% dintre lucrătorii cu salarii mici și 35% din lucrătorii cu salarii mici în familiile cu venituri mici, cu copii.⁵⁶ Firmele mari, cu peste 500 de lucrători, angajează doar 28% dintre lucrătorii cu salarii mici, dar 44% din totalul muncitorilor.

Diferența salarială este și mai mare în multe țări în curs de dezvoltare. Firmele indiene cu 5 până la 49 de muncitori și-au plătit lucrătorii cu doar 22% din nivelul la care au fost plătiți muncitorii din firmele cu peste 200 de angajați. Lucrătorii indonezieni din întreprinderile mici au obținut 32% din salariile lucrătorilor din întreprinderile mari, în Filipine 35%, în Coreea de Sud 50%, în China 60% și în Thailanda 72%.

După cum concluzionează un studiu al Băncii Mondiale, "firmele mari oferă locuri de muncă mai stabile, salarii mai mari și mai multe beneficii non-salariale decât firmele mici atât în țările dezvoltate, cât și în cele în curs de dezvoltare, chiar și după ce au reglementat diferențele în educație, experiență și industrie."⁵⁷ Deci, *în special pentru națiunile în dezvoltare, creșterea nivelului de trai necesită o creștere a dimensiunii firmei.*

Este vârsta factorul determinant, mai degrabă decât dimensiunea? Firmele noi plătesc mai bine decât cele mai vechi? Nu. Firmele medii/obișnuite noi și-au plătit lucrătorii cu doar 72% din salariul mediu în primul an de funcționare a firmei și, chiar patru ani mai târziu, salariile erau încă sub medie.

Datele conduc la o concluzie clară și chiar controversată: dacă factorii de decizie politică doresc să îmbunătățească salariile, ar trebui să-și concentreze eforturile asupra susținerii/stimulării atât a firmelor mari existente, cât și a numărului redus de întreprinderi mici care au potențial semnificativ de creștere.

Beneficiile

În Statele Unite, lucrătorii din companiile mari primesc cu 85% mai multă plată suplimentară (de exemplu, ore suplimentare și bonusuri), de 2,5 ori mai mult în valoarea concediului plătit și a asigurărilor (de exemplu, asigurările de sănătate) și de 3,9 ori mai mult în cazul pensiilor decât persoanele din firme cu mai puțin de 100 de angajați. De asemenea, probabilitatea ca firmele mari (cu 100 sau mai mulți angajați) să ofere asigurări de viață plătite și asigurări de invaliditate este de aproape de două ori mai mare decât în cazul firmelor mai mici. Spre exemplu, în 2011, înainte de adoptarea *Affordable Care Act*, mai mult de 97% dintre firmele cu mai mult de 200 de angajați ofereau asigurare de

⁵⁶ Gregory Acs and Austin Nichols, "Low-Income Workers and Their Employers: Characteristics and Challenges," The Urban Institute, 2007, <https://www.urban.org/sites/default/files/publication/46656/411532-Low-Income-Workers-and-Their-Employers.PDF>.

⁵⁷ S. Thorsten Beck, A. Demirgüç-Kunt, and Ross Levine, "Small and Medium Enterprises, Growth, and Poverty: Cross-Country Evidence," World Bank Policy Research Working Paper 3178 (Washington, DC: World Bank, December 2003), 8, <http://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/1813-9450-3178>.

sănătate pentru lucrătorii lor, comparativ cu mai puțin de 50% din întreprinderile cu trei până la nouă angajați. De aceea, 36% din lucrătorii angajați în firme cu mai puțin de zece muncitori erau neasigurați, spre deosebire de mai puțin de 15% din lucrătorii angajați de firme mari. În cazul beneficiilor, afacerile noi și start-up-urile nu sunt mai generoase decât cele vechi. Dimpotrivă, așa cum subliniază Scott Shane, pe baza studiilor științifice, "întreprinderile mai vechi sunt mai predispuse să ofere un plan de pensie sau o asigurare de sănătate angajaților lor."

Este mai puțin probabil ca întreprinderile mici să ofere lucrătorilor timp liber atunci când aceștia sau partenerii lor au un copil. În 1997, 95% dintre companiile mijlocii și mari au asigurat angajaților lor concediu de maternitate sau de paternitate, dar numai jumătate din firmele mici au făcut acest lucru.

După cum concluzionează un studiu al Biroului de Statistică a Muncii din SUA (Bureau of Labor Statistics), "contrastul a fost puternic, cu entități mai mari care oferă o gamă completă de planuri formale concepute pentru a oferi timp liber pentru vacanțe, dar și în caz de boală, înmormântări și alte angajamente personale și entități mai mici care acordă timp liber numai pentru vacanțe sau...bazându-se pe performanțele individuale."⁵⁸ De fapt, numărul mediu de zile de concediu plătite în firmele mari este cu 20-40% mai mare decât în firmele mici.

Firmele mari sunt, de asemenea, mai dispuse să ofere beneficii pentru sănătate decât firmele mici. 53% dintre firmele cu mai mult de 5.000 de lucrători au oferit astfel de programe de scădere în greutate ca Weight Watchers față de 16% dintre firmele mici; 57% din firmele mari au oferit asistență medicală față de 24% din firmele mici. În firmele mari este semnificativ mai probabil să fie oferite evaluări gratuite privind riscurile pentru sănătate, facilități pentru exerciții fizice, programe de renunțare la fumat și programe pentru scăderea în greutate.

Acesta poate fi motivul pentru care ponderea lucrătorilor care renunță în mod voluntar la un loc de muncă într-o companie/entitate mare (cu mai mult de 5.000 de salariați) este de aproximativ 40% din rata obișnuită în entitățile mici.

Productivitatea muncii

Unii critici ai afacerilor mari susțin că motivul pentru care firmele mari își plătesc mai bine angajații este că au *putere de piață* și că o utilizează pentru a percepe prețuri mai mari, dintre care cel puțin unele trec la muncitorii lor sub forma unor salarii mai mari, în timp ce restul este orientat către acționari.

De fapt, *firmele mari* plătesc mai mult deoarece sunt în medie *mai productive*. Un studiu din 1978 privind firmele americane de producție a încercat să determine dacă firmele mari au fost mai productive decât firmele mai mici și, dacă da, dacă acesta era motivul pentru care erau mult mai profitabile. Studiul a constatat că, în medie, cele mai mari patru companii din orice industrie au avut profituri cu 57% mai mari decât celelalte

⁵⁸ Brian Baker, "The Monthly Labor Review at 100—Part IV: Employee Benefits, Industries and Occupations, and Worker Safety and Health Since 1980," *Monthly Labor Review*, July 2016, <http://www.bls.gov/opub/mlr/2016/article/the-monthlylabor-review-at-100-part-iv.htm>.

firme din industrie.⁵⁹ Dar aceste profituri mai mari nu au provenit de la presarea furnizorilor, perceperea unor prețuri mai mari sau plata unor salarii mai mici. Mai degrabă, cele mai mari patru companii din orice industrie au *rate de productivitate a muncii* cu 37% mai mari decât celelalte companii din industrie. Ei "transferă" cel puțin parte din câștiguri muncitorilor lor, salariile medii fiind cu 15% mai mari decât în restul firmelor din industrie. Și acest avantaj a fost experimentat la toate nivelurile ierarhice, nu doar la top manageri. De fapt, muncitorii direct implicați în procesele de producție din cele mai mari patru firme au realizat, în medie, cu 17,2% mai mult decât muncitorii din celelalte firme din industrie.

De ce sunt firmele mari mai productive? Unul dintre motive este că folosesc mai multe active pentru a stimula eficiența; *investițiile în active de capital* este corelată pozitiv cu productivitatea și dimensiunea firmei. Un sondaj realizat în SUA, în 1988, pe 10.000 de producători, a constatat că utilizarea tehnologiei este corelată în mod pozitiv cu dimensiunea fabricilor. De asemenea, băncile mai mari au fost semnificativ mai dispuse să recurgă la ATM-uri atunci când s-au dezvoltat pentru prima oară la începutul anilor 1980.

Disponibilitatea firmelor mari de a investi în echipamente și software pentru a stimula productivitatea este doar unul dintre factori. Chiar și atunci când acest factor este controlat prin măsurarea productivității totale, firmele mari sunt încă cu 16,6% mai productive decât cele mai mici. Acest lucru se poate datora unor economii de scară mai mari sau că firmele mari sunt pur și simplu gestionate mai bine.

Beneficii economice locale

Mulți susținători ai afacerilor mici le place să afirme că afacerile mici merită un statut privilegiat deoarece au un rol mai important în a sprijini comunitățile locale. *The American Independent Business Alliance* îi îndeamnă pe consumatori să cumpere de la firmele mici ("shop small") și să orienteze 10% din cheltuielile lor către firme locale independente deoarece "întreprinderile care deservește comunitatea sunt coloana vertebrală a economiilor locale, vieții civice, organizațiilor caritabile locale și creării de bogății pentru milioane de cetățeni, precum și un teren de formare pentru generațiile viitoare de antreprenori".

La un anumit nivel au dreptate. Un studiu a constatat că comercianții locali cu amănuntul au returnat 52% din veniturile lor către economia locală, comparativ cu 14% pentru detașiștii care operează la nivel național. Restaurantele locale au cheltuit 79% din venituri în economia locală, comparativ cu 30% în cazul francizelor și lanțurilor naționale. Dar aceasta este o gândire de tip *zero-sum*. Dacă o regiune va păstra mai mult din cheltuielile sale la nivelul regiunii preferând întreprinderile mici, deținute local, prin definiție înseamnă ca alte regiuni vor obține mai puțin. Dar dacă toate celelalte regiuni fac același lucru, aceasta va însemna mai puține cheltuieli pentru prima regiune. Motivul pentru care regiunile, cum ar fi națiunile, derulează relații comerciale se datorează faptului că acestea duc la *creșterea productivității și veniturilor, datorită specializării sau creșterii randamentului*.

⁵⁹ Edward M. Miller, "The Extent of Economies of Scale: The Effects of Firm Size on Labor Productivity and Wage Rates," *Southern Economic Journal* 44, no. 3 (January 1978): 470-487.

Acești avocați comunitari ai micilor afaceri pledează, de fapt, pentru comunitățile lor locale în detrimentul comunității naționale mai largi. Mai mult, ei nu pledează nici pentru comunitatea locală. Așa cum a arătat un studiu al mișcărilor pentru cumpărare locală, accentul a fost pus pe proprietarii de afaceri locale, nu pe bunăstarea persoanelor cu venituri mici din comunitate.

Politicile de tip *buy-local* nu sunt nici măcar asociate cu creșterea locală. Conform concluziilor la care s-a ajuns în urma unui studiu, "în perioadele de recesiune, firmele cu un singur loc de muncă reduc ocuparea forței de muncă mai mult decât companiile aflate în proprietate non-locală."⁶⁰

Crearea de locuri de muncă

Când vine vorba de locuri de muncă, se dovedește, de asemenea, că narațiunea dominantă este, în mare parte, eronată. Principalul motiv pentru care întreprinderile mici creează mai multe locuri de muncă este că ele distrug, de asemenea, mai multe locuri de muncă. Când analizăm crearea netă de locuri de muncă, observăm că afacerile mari sunt cel puțin "la paritate" cu afacerile mici și că, în ultimele două decenii, companiile mari au creat mai multe locuri de muncă decât întreprinderile mici.

Cercetare, dezvoltare și inovare

Avocații afacerilor mici susțin că întreprinderile mici, mai degrabă decât cele mari, sunt inovatori. Într-adevăr, ei susțin adesea că firmele mici compensează productivitatea mai scăzută cu mai multe inovații. După cum notează David Audretsch, apărătorii afacerilor mici argumentează că "contribuțiile dinamice ale firmelor mici au compensat cu mult orice pierderi statice de eficiență".⁶¹ Dacă acest lucru ar fi adevărat, ar putea compensa performanța mai slabă a întreprinderilor mici în materie de salarii și productivitate. Dar realitatea este alta. Astfel, în timp ce firmele mici atrag circa 49% din forța de muncă din SUA, acestea cumulează doar 16% din cheltuielile pentru cercetare și dezvoltare în sectorul business, în timp ce firmele cu mai mult de 25.000 de lucrători cumulează 36%. De asemenea, firmele mici cumulează circa 18,8% din patentele emise, în timp ce cele mai mari firme cumulează circa 37,4% din patente.

Exporturile

Exporturile permit unei națiuni să-și asigure importurile necesare. Națiunile cu forță anemică de export suferă fie prin deficite comerciale ridicate, fie printr-o monedă mai slabă sau prin ambele. Firmele mari exportă mai mult decât firmele mici. O trecere în revistă a studiilor privind relația dintre dimensiunea firmei și intensitatea exportului a relevat o corelație pozitivă. Un studiu al firmelor germane, spre exemplu, a constatat că ponderea producției destinată exporturilor a crescut odată cu dimensiunea firmei. Un studiu al firmelor din Carolina de Sud a arătat că, cu cât dimensiunea firmei este mai mare, cu atât mai mare este probabilitatea ca aceasta să se angajeze în operațiuni de

⁶⁰ Sara Jane McCaffrey and Nancy B. Kurland, "Does 'Local' Mean Ethical? The U.S. 'Buy Local' Movement and CSR in SMEs," *Organization & Environment* 28, no. 3 (2015): 286–306, 292.

⁶¹ David B. Audretsch, "Small Firms and Efficiency," in *Are Small Firms Important? Their Role and Impact*, ed. Zoltan J. Acs (New York: Kluwer Academic, 1999), 22.

export. În Statele Unite, firmele mici (cu mai puțin de 500 de angajați) angajează 49% din muncitori, dar cumulează circa 34% din exporturi. Mai mult, din 1997 până în 2007, exporturile realizate de către firmele mici au crescut cu 3% mai lent decât exporturile firmelor mari.

B. Factori sociali

Chiar dacă avantajele economice generate de întreprinderile mari pentru consumatori și angajați le eclipsează pe cele ale întreprinderilor mici, afacerile mici ar putea depăși performanțele afacerilor mari în ceea ce privește factorii sociali cum ar fi responsabilitatea socială a afacerilor și protecția mediului. În fapt însă, afacerile mari depășesc afacerile mici la aproape toți factorii sociali.

Protecția mediului

Mulți apărători ai afacerilor mici condamnă marile corporații pentru impactul lor asupra mediului, văzându-i ca poluatori agresivi. Vedem imaginile tragice din Bhopal (India) când o fabrică a Union Carbide s-a confruntat cu o masivă scurgere de gaze chimice care a ucis mii de localnici. Am fost îngroziți de deversarea de petrol a companiei *Exon Valdez* din Prince William Sound, Alaska și americanii au urmărit luni de zile cum petrolul s-a vărsat în Golful Mexic din instalația de petrol a BP. Nu există nici o îndoială că unele companii mari pun profitul înaintea nevoii de a proteja mediul. Și nu există nici o îndoială că în multe dintre cele mai poluante industrii, cum ar fi industria chimică, întreprinderile mari reprezintă majoritatea. Întrebarea este dacă, în cadrul oricărei industrii, afacerile mari poluează mai mult decât afacerile mici per unitatea de rezultat/produs. Cercetările arată că ele poluează mai puțin. O serie amplă de studii constată că firmele mari investesc semnificativ mai mult în controlul poluării decât o fac întreprinderile mici, în parte deoarece sunt supuse unor constrângeri și reglementări mai stricte. Nu numai că unele reglementări de mediu exceptează firmele mici, dar este mult mai probabil ca autoritățile de reglementare să pună în aplicare reglementările de mediu în cazul firmelor mari. Acest lucru are sens deoarece bugetele de reglementare sunt fixe și timpul necesar pentru a inspecta o firmă mare este aproximativ același ca pentru o firmă mică. În plus, marile corporații sunt mult mai expuse ochilor publicului când vine vorba de comportamentul lor față de mediu și este mai probabil să le fie afectată reputația dacă fac ceva rău. Acesta este motivul pentru care un studiu a remarcat faptul că cheltuielile de mediu sunt mai fezabile pentru marile companii datorită unei combinații de economii de scară mai mari în furnizarea serviciilor și probabilitatea mai mare a unor beneficii de imagine și de aplicare a reglementărilor asupra companiilor mari⁶². De asemenea, este și motivul pentru care un studiu al conformității cu *US Clean Air Act* a constatat că fabricile aparținând unor companii cu mai multe unități operaționale (de exemplu, mari corporații) au cheltuit cu 185 USD și 477 USD mai mult pentru controlul poluării (cheltuieli de capital și costuri de operare) decât firmele mai mici, la fiecare

⁶² Stefanie A. Haller and Liam Murphy, "Corporate Expenditure on Environmental Protection," *Environmental and Resource Economics* 51, no. 2 (February 2012): 277–296.

surplus de 10.000 USD de valoare adăugată⁶³. Cele mai mari fabrici au cheltuit aproximativ de patru ori mai mult pentru controlul poluării aerului per unitate de producție decât fabricile mai mici. Un motiv este că firmele mari au în structura lor departamente de conformitate cu standardele de mediu în care activează experți care au sarcina de a evita acțiunile în justiție și expunerea publică a companiilor pentru încălcări ale legislației în materie. Un studiu a constatat că firmele mai mari din sectorul produselor chimice dedicate agriculturii sunt mult mai în măsură să abordeze reglementările stricte de mediu. Într-adevăr, multe întreprinderi mici nici nu se gândesc la mediul înconjurător. După cum a concluzionat un studiu privind firmele mici din Marea Britanie, IMM-urile tipice nu sunt informate și nu doresc să ia măsuri decât dacă sunt amenințate de forțe externe puternice, cum ar fi acțiunile în justiție sau cerințele clienților. Mai rău, mulți nu anticipează amenințări sau avantaje pentru companiile lor privind mediul înconjurător.

Securitatea cibernetică

Cu toată atenția privind securitatea informatică și hacking-ul, cu atacurile asupra marilor corporații, cum ar fi Target, pare totuși că întreprinderile mari au o securitate cibernetică mai redusă decât firmele mici. De fapt, firmele mici care operează online sunt mai puțin sigure în ceea ce privește Internetul. Acest lucru are sens deoarece firmele mai mari pot alocă resurse interne și externe pentru a se asigura că sistemele lor informaționale sunt sigure. În SUA, două treimi din firmele mici cu site-uri web își administrează site-urile exclusiv cu resurse interne, cu 40% din proprietari făcând ei înșiși acest lucru. 42% prezintă securitatea informatică drept una dintre cele mai mari provocări IT cu care se confruntă, 44% raportând că au fost victima unui atac cibernetic, dar doar 21% au raportat că înțeleg mai profund problema.

Respectare a obligațiilor fiscale

Enron, Tyco, mai recent Google au recurs la scheme sofisticate de evitare a impozitului pe profit, cu nume exotice, cum ar fi "*The double Irish with a Dutch sandwich*". Cu siguranță, în comparație cu firmele mai mici, este de așteptat ca marile corporații să trișeze mai mult cu privire la impozite. Dar, înainte de a lua în considerare acest lucru, este important să recunoaștem distincția dintre *evaziunea fiscală (tax evasion)*, care este ilegală, și *evitarea fiscală (tax avoidance)*, care este legală. Multe corporații mari sunt suficient de bogate pentru a putea angaja cele mai bune talente în materie de contabilitate pentru a le ajuta să se angajeze în sisteme complexe de evitare a impozitelor în limita legii. Dar chiar și în ceea ce privește aceste scheme legale, firmele listate la bursă au mai puține șanse să se angajeze în scheme sofisticate de evitare a impozitelor decât firmele nelistate, iar cele dintâi sunt, în medie, mai mari decât cele din urmă. Unul dintre motive este acela că cele mai mari companii sunt, în cea mai mare parte, supuse unor audituri anuale sau chiar continue, care limitează în mod clar practicile de evitare agresivă a impozitului și evaziunea fiscală. De aceea firmele comunică investitorilor mai multe informații privind riscurile decât firmele mai mici. Spre deosebire de acestea, multe

⁶³ Becker, "Air Pollution Abatement Costs," 164.

întreprinderi mici operează în mare parte cu cash, ceea ce permite ca nivelul subraportării veniturilor să fie chiar ridicat. Așa cum menționa un studiu privind evaziunea fiscală în afaceri, multe persoane care desfășoară activități independente aleg în mod deliberat această formă organizațională pentru a evita impunerea fiscală. În Italia, societățile necomerciale plătesc doar aproximativ 45% din impozitul pe care sunt obligate din punct de vedere legal să îl plătească. În Statele Unite, indivizii evită plata impozitelor pe venituri din afaceri cu circa 345 miliarde USD anual. Conform *Congressional Research Service*, întreprinderile mici raportează doar 43% din venitul lor real, comparativ cu cele 80% raportate de întreprinderile mijlocii și afacerile mari. Un studiu privind evitarea fiscalității de către micile afaceri a constatat că mulți o privesc ca pe o subvenție care echivalează cu subvențiile directe acordate agricultorilor sau cu alte forme de susținere pentru diverse afaceri internaționale. Ei apreciază că merită o astfel de subvenție pentru că "o afacere mică este cheia unei economii sănătoase". Alții considerau că, dacă nu ar proceda astfel, ar fi nevoiți să iasă din afaceri. Astfel de practici însă "conservă" afacerile neproductive, afectând consumatorii și mediul de afaceri în general. Faptul că cei care eludează fiscalitatea rareori ajung în situația de a plăti penalități semnificative dacă, printr-o neșansă minimă sunt auditați (aproximativ 1 la 200), a făcut din evitarea taxelor o parte a culturii pentru multe afaceri mici. În astfel de practici, ele sunt secondate/asistate de mici firme de contabilitate care știu că, dacă nu închid cel puțin un ochi la astfel de practici, își vor pierde afacerile.

Riscul de concedieri

Cu siguranță, date fiind toate informațiile din presă cu privire la CEO rapaci cu pseudonime precum "Chainsaw Al" Dunlap și "Neutron Jack" Welch, ar fi de așteptat ca marile corporații să concedieze muncitorii pentru a-și spori profiturile. Se pare însă că nu acesta este cazul; de fapt, firmele mici manifestă loialitate mai redusă față de angajații lor. Un studiu a constatat că atât rata renunțării, cât și rata concedierilor în companiile germane au scăzut, pe măsură ce dimensiunea firmelor a crescut. Lucrătorii angajați de firmele austriece mai mari s-au confruntat cu un risc de concediere mai scăzut decât cei angajați de întreprinderile mici. De asemenea, în firmele canadiene cu mai puțin de 20 de angajați probabilitatea concedierii era de aproape cinci ori mai mare decât în companiile cu 500 de angajați sau mai mult.

Situația din SUA, spre exemplu, nu diferă. Când 50% din locurile de muncă create de firmele noi, care sunt, în mare parte, firme mici, dispar în cinci ani, șansele de pierdere a locului de muncă sunt destul de mari. După cum a concluzionat un studiu, locurile de muncă în întreprinderile mici sunt mai puțin stabile. Angajații din aceste firme au un timp mai redus de ocupare a locurilor de muncă, este mai probabil să demisioneze sau să fie concediați și să se confrunte cu spectrul unui viitor șomaj. Un alt studiu, bazat pe date din perioada 1978 și 1984, a concluzionat că, în firmele cu mai puțin de 100 de lucrători, probabilitatea de concediere definitivă a fost de aproape de trei ori mai mare decât în firmele cu mai mult de 2.000 de angajați. Date mai recente arată că, în perioada 2000-2012, companiile cu mai mult de 250 de lucrători au avut anual o pondere mai mică de concedieri decât firmele mai mici. În 2015, firmele mici, cu 1 până la 249 angajați, au

avut un număr de concedieri de patru ori mai mare decât companiile cu 5.000 de angajați sau mai mult.

Siguranța lucrătorilor

Lucrătorii din firmele mai mici sunt mai expuși la accidente la locul de muncă. Firmele cu mai puțin de 100 de angajați plătesc cu 9% mai mult pentru asigurarea lucrătorilor decât firmele mai mari, reflectând cererile lor de plată mai mari. Se poate vedea asta în multe sectoare industriale, inclusiv în extracția cărbunelui și construcții. Rata accidentelor de muncă în firmele mici este de aproape patru ori mai mare decât în firmele mari. În firmele de telecomunicații această rată este de aproape trei ori mai mare, iar în firmele de tehnologia informației este de două ori mai mare. Firmele mici de camionaj au rate mai mari de accidente decât firmele mari, inclusiv abateri de la regulile de circulație, respectarea orelor de serviciu, întreținerea vehiculelor și altele. În general, în industria producătoare de bunuri, rata accidentelor de muncă este cu 25% mai mică în firmele cu peste 1.000 de angajați decât în firmele cu 10 până la 49 angajați.

Sindicalizarea și instruirea lucrătorilor

Dar ratele de sindicalizare? Nu sunt marile companii în mod voit anti-sindicalizare, capabile să deruleze campanii anti-sindicalizare costisitoare și sofisticate? O pondere tot mai mare din companiile americane au luat măsuri pentru a evita sindicalizarea, dar este totuși mai probabil ca sindicalizarea să fie mai puternică în companiile mari. De exemplu, în Canada, 50,2% din firmele mari sunt sindicalizate față de doar 27,4% din firmele mici. Un studiu al ratelor de sindicalizare în Pennsylvania a constatat că ratele au variat de la 22% din producătorii cu peste 1.000 de angajați până la circa 12- 13% din producătorii cu mai puțin de 100 de angajați.

De asemenea, firmele mari investesc mai mult în formarea forței de muncă. În Germania, 60% din firmele mici nu au avut nici o legătură cu programele de ucenicie, spre deosebire de doar 12% din firmele mari. De asemenea, probabilitatea ca o firmă să plătească pentru formarea continuă a lucrătorilor săi crește odată cu mărimea firmei, de la 24% în cele mai mici firme până la 93% în cele mai mari. În Statele Unite, noii angajați au beneficiat de mult mai multe ore de formarea formală și informală în companiile cu mai mult de 500 de lucrători decât în cele mai mici. În țările OCDE, firmele mari își instruiesc, în medie, circa 63% din muncitorii lor, comparativ cu doar 39% pentru firmele mici.

Diversitatea ocupării forței de muncă

În ceea ce privește diversitatea rasială și de gen, întreprinderile mari sunt mai diverse decât cele mici, atât pentru că au departamente profesionale de resurse umane care sunt mult mai conștiente de faptul că prejudecățile legate de ocuparea forței de muncă pot afecta performanța firmei, cât și pentru că sunt mult mai expuse observării/examinării/monitorizării pentru practicile lor de angajare. După cum concluzionează un studiu, "există alte motive pentru a se aștepta ca dimensiunea firmei să favorizeze eterogenitatea rasială și de gen: dimensiunea organizațională este legată în mod pozitiv de sistemele sofisticate de personal, formalizarea și diferențierea locurilor

de muncă, care contribuie la diversitatea firmelor. Unul dintre motivele pentru care firmele mai mari din SUA sunt mai diverse este faptul că contractorii federali cu mai mult de 50 de angajați sunt obligați să folosească planuri de discriminare pozitivă atunci când angajează, în timp ce firmele mici sunt scutite. În plus, firmele mici cu până la paisprezece angajați sunt exceptate de la titlul VII din *Civil Rights Act* din 1964, care interzice discriminarea bazată pe rasă, culoare, religie, sex și origine națională, iar companiile cu mai puțin de 100 de angajați sunt scutite de obligațiile de raportare.

În plus, corporațiile mari sunt mult mai expuse observației publicului privind practicile de angajare. Acesta este motivul pentru care Jonathan Glater și Martha Hamilton au scris în *Washington Post* că "la multe corporații mari ale națiunii, discriminarea pozitivă este introdusă în țesătura companiilor." Un studiu realizat la sfârșitul anilor 1990 de către economistul Harry Holzer a constatat că afro-americanii au constituit 13,3% din forța de muncă a angajatorilor cu mai mult de 500 de angajați, dar numai 7,9% din forța de muncă a companiilor cu mai puțin de zece angajați. În mare parte, acest lucru s-a datorat faptului că cele mai multe dintre întreprinderile mici sunt deținute de albi, care pot fi reticenți să angajeze persoane de culoare. Firmele mici angajează o mare parte a hispanicilor, dar, chiar luând în considerare acest fapt, firmele mari cu mai mult de 1.000 de lucrători au avut o cotă mai mică de lucrători albi decât firmele mici.

Firmele mari au angajat, de asemenea, o pondere mai mare a femeilor decât firmele mici, cu aproximativ trei puncte procentuale (48% la 45%) și au angajat o parte mai mare de veterani (cu 8% mai mult) decât firmele mici. De asemenea, în SUA ponderea femeilor antreprenor (rata afacerilor aflate în proprietatea femeilor) este cu 60% mai mică decât cea a bărbaților, această rată fiind chiar mai redusă în alte țări OECD. În concluzie, forța de muncă angajată în marile corporații este mai diversă decât în întreprinderile mici.

Responsabilitatea socială în afaceri

Susținătorii "sloganului" *small is beautiful* promovează ideea că marile corporații sunt interesate doar de obținerea de profit și nu de a oferi ceva societății, în timp ce afacerile mici sunt înrădăcinate și angajate în comunitățile locale. De fapt, situația este mai complicată. Un studiu a constatat că atât firmele mari, cât și firmele mici au niveluri mai ridicate de participare la acte de caritate decât firmele mijlocii. Ipoteza principală este că firmele mici se implică pentru că sunt aproape de clienții lor comunitari și locali, în timp ce firmele mari oferă mai mult prin acțiuni caritabile deoarece sunt mai expuse monitorizării/observației publicului decât firmele mijlocii.

Cu toate acestea, alte studii constată că afacerile mari depășesc performanțele companiilor mici și mijlocii. Așa cum concluzionează un studiu privind RSA (responsabilitatea socială în afaceri), "prima și cea mai importantă concluzie este că majoritatea întreprinderilor mici nu recunosc anumite aspecte/probleme privind responsabilitatea socială. ... [Cei mai mulți] nu s-au gândit niciodată la asta." Într-adevăr, cele mai multe studii pe acest subiect conchid că afacerile mici se concentrează pe problematica RSA mai puțin decât companiile mari. Aceasta se datorează parțial faptului că managerii afacerilor mici argumentează ei înșiși că nu au timpul sau resursele necesare pentru a se dedica responsabilității sociale. Alte studii privind managerii în afaceri au

ajuns la concluzia că, cu cât corporațiile sunt mai mari, cu atât managerii lor sunt mai convinși că RSA în direcții precum protecția mediului și acțiunile filantropice sunt importante pentru vânzările și cota de piață a corporațiilor. Mai mult, în acord cu principiul "follow the money" marile corporații sunt mult mai expuse criticilor venite din partea activiștilor sociali, fie că este vorba de demonstrații, boicoturi sau alte forme de presiune. A publicat vreodată vreun cotidian de impact o listă cu companiile mici și acțiunile lor caritabile? Nu, atenția este îndreptată asupra companiilor mari. Și aceste presiuni determină marile corporații să răspundă deoarece, pentru multe dintre ele, vânzările depind de reputația și de "vizibilitatea" de care se bucură. Spre exemplu, așa cum notează economistul Kevin Cochrane, în anul 2016 Walmart a donat 1,6 mld USD în cadrul unor acțiuni și cauze caritabile locale. Pentru a privi aceasta ca pondere din vânzările lor, un mic retailer obișnuit ar fi trebuit să doneze circa 4000 USD anual pentru cauze locale. Este, de asemenea, ușor de omis de către criticii afacerilor mari faptul că majoritatea capitalurilor deținute de fundațiile caritabile din America provin din averea corporatistă. Carnegie, Ford, Rockefeller, Gates, Hewlett, Pew, Sloan, Smith Richardson sunt doar câteva dintre fundațiile care funcționează pe baza profiturilor marilor corporații. În fapt, dintre 100 cele mai mari fundații caritabile în funcție de active din SUA, 78 erau capitalizate de persoane care dețineau sau conduceau corporații mari.

Inegalitatea

În cele din urmă, cum rămâne cu inegalitatea? Nu sunt marile corporații, cu salariile și avantajele participative adesea extravagante ale CEO, cauza celei mai mari părți din accentuarea inegalității veniturilor? Thomas Piketty crede astfel, notând că "motivul principal pentru creșterea inegalității veniturilor în ultimele decenii este apariția supermanagerului". De asemenea, oficialii ai fostei administrații Obama, Jason Furman și Peter Orszag, argumentează că, în ultimele două decenii, firmele mari au câștigat puterea de piață, ceea ce le permite să plătească chiar compensații mai mari pentru muncitorii lor de vârf.

3.2. Afacerile de familie

3.2.1. Afacerile de familie din perspectivă istorică⁶⁴

Firmele de familie au fost caracteristici cruciale ale peisajului de afaceri timp de secole și rămân importante și astăzi. Ele pot fi mici, medii sau mari și au apărut în toate sectoarele și în cele trei revoluții industriale. De-a lungul timpului, ele au jucat un rol important în ocuparea forței de muncă, generarea veniturilor și acumularea de avere. Acest lucru le face remarcabil de greu de descris deoarece ele sunt multidimensionale și nici o definiție unică nu captează pe deplin diversitatea lor intrinsecă. Cu toate acestea, o definiție generală a firmei de familie este cea în care *o familie deține o participație la capital suficientă pentru a-i permite să exercite controlul asupra strategiei și este implicată în poziții de*

⁶⁴ A. Colli, M. Rose., *Family Business* în G. Jones & J. Zeitlin (ed.). (2007). *The Oxford Handbook of Business History*. Oxford University Press. pp. 194-219

top management. Această definiție se transferă în timp și spațiu, este una dintre cele mai utilizate astăzi și, astfel, poate fi considerată un benchmark util. Cu toate acestea, gama internațională de aranjamente instituționale, culturale și de guvernare înseamnă că trebuie să rămână un punct de plecare în temeiul căruia să se exploreze varietatea, mai degrabă decât un punct final pe care să se construiască o taxonomie rigidă.

Din anii 1950, istoricii de afaceri au scris studii de caz ale firmelor de familie (Erickson 1959; Kindleberger 1964). Cu toate acestea, începând cu anul 1980, orientarea a fost mai intensă ca reacție la accentul pus de Chandler asupra superiorității firmelor conduse de un management profesionist (Church, 1969; Payne 1984; Morikawa 1992; Church 1993; Dritsas și Gourvish 1997; Rose 1999; Colli and Rose 1999,2003; Colli și colab. 2003; Colli 2003). Istoria afacerilor a anticipat interesul față de afacerea de familie, ilustrat de studiile și cercetările de management. În *Harvard Business Review* au apărut o pletoară de articole în anii '60 și '70, adesea scrise de către consultanți, privind conflictul și succesiunea inter-generațională (Donnelley 1964; Levinson 1971). Cu toate acestea, studiul academic al afacerilor de familie de către specialiștii în management, antreprenoriat și teoria organizațiilor a devenit mai consistent abia în anii '80, lansarea *Family Business Review*, primul jurnal științific dedicat studiului afacerilor de familie, având inițial o puternică preferință pentru istoria afacerilor (Hall, 1988). De atunci, fluxul de articole a crescut considerabil, conducând la numeroase numere speciale ale jurnalului pe teme de management și antreprenoriat.

➤ ***Definirea firmelor de familie și probleme generice privind firmele de familie***

Definiția generală a firmei de familie, oferită anterior, se poate folosi ca punct de plecare. Cu toate acestea, istoricii și specialiștii în management au găsit definiții remarcabil de greu de "localizat" și acest lucru este bine reflectat în literatură. Cadrul legal, de guvernare și cel financiar al firmelor de familie nu sunt universale așa cum este indicat în prefața revistei *Family Business Magazine* din 2004, care publica lista celor mai mari companii din lume:

Compilarea unei astfel de liste este o provocare dificilă prin orice măsură. Între schimbarea reglementărilor de raportare și variația cursurilor de schimb valutare, stabilirea de numere precise și proprietari este ... provocatoare. Multe companii din Asia și Europa operează în spatele unei structuri complexe de companie holding care face dificilă definirea proprietății și chiar a managementului.

Nu este o surpriză, prin urmare, faptul că nu există un consens general între cercetători cu privire la ce reprezintă o afacere de familie în termeni cantitativi, calitativi sau istorici (Handler 1989, Westhead și Cowling 2001, Colli 2003, Colli și colab., 2003; Sharma 2004). Cu toate acestea, prin adoptarea definiției de referință furnizată anterior, devine posibil, folosind istoria, să se exploreze subtilitățile și diferențele în comportamentul și performanța afacerilor familiale. Se poate arăta, de exemplu, că deși firmele familiale pot fi eficiente, acestea nu sunt eficiente *per se* de vreme ce depind mult de contextul specific național și condițiile din mediu (Whitley, 2000; Church, 1993; Poutziouris și Chittenden, 1996; Colli și Rose, 1999; James și Kobrak, 2004).

În secolul al XIX-lea și mult mai mult în secolul XX, activitatea economică era atât de puternic dominată de afacerea de familie (Harris 2000) încât nu era nevoie să i se dea

un nume specific care să o distingă de alte forme legale și organizaționale. Abia din perioada interbelică (Berle și Means, 1932), în contextul unui interes crescut în problematica separării proprietății de control, istoricii și specialiștii în management au diferențiat firmele de familie de alte categorii de afaceri. Parțial, diferențele sunt legate de variații în procentul de acțiuni deținute de familie și, în special, în cazul celor cu drept de vot. Dar ele depășesc acest lucru, ajungând la elemente privind succesiunea inter-generațională și aspecte de managementului.

Definițiile au fost elaborate pentru analiza problemelor specifice, cum ar fi tranziția inter-generațională, angajamentul financiar, controlul strategic și așa mai departe. Oricum, este clar că proprietatea este doar o parte a poveștii (Gallo, 1995). În Italia, de exemplu, proprietatea familială asupra marilor corporații a fost menținută în aproape întreaga istorie industrială a țării și până în prezent. Acest lucru a fost realizat prin recursul la societăți holding, acorduri, participații încrucișate și emiterea de acțiuni cu puteri de vot multiple. Aceasta a permis fondatorilor și familiilor acestora să strângă resurse pe piețele financiare, controlând, în același timp, compania prin proprietatea doar asupra unei mici fracțiuni din capitalul social. Acest exemplu nu este singular printre țările industrializate din Europa continentală. Aceasta arată că trăsătura esențială este măsura în care a familia este capabilă să modeleze deciziile companiei, prin influența personală asupra succesiunii conducerii, adesea nestingherită de vreo reglementare instituțională formală a guvernului. Deși levierul financiar poate fi critic, puterea poate fi legată și de atitudinea față de familie în societate, la fel de mult ca nivelul precis al mizei familiei într-o companie.

➤ *Afacerea de familie ca un artefact cultural*

Întreprinderea de familie este, prin urmare, un concept cultural, precum și un concept cu o pură legătură cu proprietatea și înțelegerea familiei și a obiectivelor sale este crucială pentru înțelegerea firmei de familie (Aldrich și Cliff, 2003). Familiile și firmele devin atât de interconectate încât eșecul firmei, chiar și în cazul în care familia fondatoare nu are o miză financiară continuă, se poate resimți ca o moarte în familie. Noțiunea de familie este însă la fel de variabilă ca cea de afacere de familie, trecând prin timp și având înțelesuri foarte specifice și distinctive în anumite țări și chiar în diferite regiuni. Familia extinsă din Europa industrială timpurie are multe în comun, în ceea ce privește atât comportamentul economic, cât și cel social, cu familiile din India, Africa și Asia de Est de astăzi și, într-adevăr, cu familiile italiene din districtele industriale. În același timp, are remarcabil de puține în comun cu familia simplă contemporană occidentală. În plus, în Occident, diluarea stabilității familiale, cu o rată a divorțurilor în creștere, a complicat foarte mult dinamica familiei și strategiile de succesiune în firmele de familie.

Având în vedere astfel de forțe și complexitatea, nu este surprinzător faptul că definirea firmei de familie este dificilă și că o definiție generică este nepotrivită și chiar nedorită. Foarte general, o firmă de familie are trei elemente cruciale, anume *rudenie* (definită în termeni de cultură), *proprietate* (proprietatea unui element crucial al capitalului), *proprietate și succesiune* (proprietatea și succesiunea controlului asupra managementului strategic al firmei). Puterea de a numi CEO și ceilalți membri ai board-ului aduce oportunitatea de a gestiona firma în funcție de valorile și cultura familiei.

Cercetările au identificat *șapte forme diferite de afaceri de familie* care depind, parțial, de proprietate și control și, parțial, de măsura în care obiectivele familiei și ale afacerii coincid (Westhead and Howorth, 2004). Definiția firmei de familie poate fi abordată, de asemenea, prin ciclul de viață al firmei și natura schimbărilor în activitatea economică. Această discuție confirmă faptul că, în timp ce definiția propusă la începutul acestui sub-capitol este perfect valabilă, nu ar putea fi nimic mai mult decât un punct de referință. O mare parte din bogăția cercetării în domeniul afacerilor familiale vizează rafinarea sau chiar contestarea definiției în anumite contexte culturale, istorice și internaționale.

➤ *Afacerea de familie ca o etapă în apariția afacerilor moderne*

Importanța afacerilor de familie în industrializarea timpurie este relativ necontroversată. În timpul industrializării timpurii, afacerile de familie reprezentau un răspuns predictibil la instabilitate, incertitudine și drepturi de proprietate modeste și au devenit pivotul central al unei rețele de încredere (Casson, 1999). Ca reacție la eșecul pieței, familia poate fi asemănată cu interfața dintre piață și firmă (Ben-Porath, 1980; Nafziger, 1969). Familia a reprezentat o piață internă pentru munca managerială, o sursă de fonduri pentru înființarea și extinderea afacerii și o sursă credibilă de informații. Ca reacție la incertitudine, firmele de familie erau o dimensiune crucială a industrializării la nivel mondial. În timpul primei revoluții industriale proprietarii de afaceri și-au derivat cunoștințele/abilitățile manageriale din experiență, care a avut tendința de a evolua în cadrul familiei și comunității, mai degrabă decât din trainingul formal (Pollard, 1965).

➤ *Apariția corporației manageriale*

Firma de familie a fost uneori văzută mai degrabă ca o piedică decât ca un activ în economiile moderne. În 1959, economistul Edith Penrose a susținut că firmele din industriile *capital-intensive* și *research-intensive* s-au transformat din întreprinderi antreprenoriale în complexe corporații gigant (Penrose, 1959). Alfred Chandler, pe de altă parte, în *Visible Hand* (1977) a susținut că, în Statele Unite, impactul combinat al tehnologiei și al creșterii pieței a transformat strategia și structura afacerilor. În 1990, în *Scale and Scope*, Chandler a atribuit declinul relativ al Marii Britanii, comparativ cu Statele Unite și Germania, "capitalismului personal". Britanicii, argumentează el, și-au privit întreprinderile în termeni personali, mai degrabă decât organizaționali, ca pe averi de familie care urmează să fie hrănite și transmise moștenitorilor lor. Neplăcerea pierderii controlului personal asupra firmelor lor a avut ca rezultat faptul că antreprenorii britanici nu au reușit să facă investițiile în producție, distribuție și management care ar fi fost necesare pentru a exploata pe deplin economiile de scară și de domeniu în industriile celei de-a doua Revoluții Industriale (Chandler, 1990, p. 286).

Capitalismul personal al lui Chandler a fost controversat și a stimulat un registru amplu de critici. Această dezbatere s-a circumscris prezumpției că resursele afacerii familiale sunt limitate. El a sugerat că le lipsește atât capitalul financiar, cât și uman pentru a susține o creștere durabilă a afacerii în industriile *capital-intensive* și *technology-intensive*. Schimbarea piețelor și a tehnologiilor creează cerere pentru noi procese și

afaceri. În Statele Unite, în timpul perioadei interbelice, presiunea combinată a piețelor de masă cu venituri mari, noi tehnologii și produse de masă noi și ieftine, cum ar fi modelul T Ford, au transformat afacerile bazate intensiv pe capital. Noi modele de proprietate și management păreau a lăsa puțin loc pentru afacerea de familie. Afacerile nu s-au mai autofinanțat și familia a încetat să mai fie principala sursă de capital uman (Porter, 1993). În plus, ideea că controlul familiei se bazează pe nepotism și nu pe merit, și că familia extinsă a deviat resursele de la investiții la consum personal, a fost aplicată în special în Marea Britanie la finele secolului al XIX-lea și în secolul al XX-lea. Într-adevăr, o mare parte din dezbateri s-a axat inițial pe comparații anglo-americane și a exprimat îngrijorarea față de declinul relativ al performanței concurențiale britanice comparativ cu Statele Unite și Germania (Church, 1993).

➤ *Viziuni alternative*

În ultimii ani, au existat tot mai multe dovezi că Chandler a subevaluat reziliența și capacitățile companiei de familie, mai ales în Europa. Într-adevăr, în firmele familiale din Olanda, spre exemplu, practica luării deciziilor cu accent pe obiective/consecințe pe termen lung a stimulat mai degrabă decât a restricționat investițiile (Sluyterman și Winkelman 1993). În plus, firmele de familie, mari și mici, au rămas un element dinamic al economiei olandeze în secolul XX (Arnoldus, 2002). La fel, există dovezi considerabile privind persistența capitalismului de familie în firmele mari din Europa (Cassis 1997). Apar reale dificultăți în aplicarea ideilor lui Chandler în afara Statelor Unite și în sectoare unde avantajul competitiv se bazează mai mult pe calitatea fluxului de informații decât pur și simplu pe tehnologia și intensitatea capitalului (Hamilton & Feenstra, 1995; Granovetter, 1996; Jones & Rose, 1993; Scranton, 1983). În acest sens, o parte din problemă este că, deși Chandler este extrem de sensibil la diferențele în bazele economice ale afacerilor la nivel internațional, atât el, cât și Lazonick, utilizează Statele Unite ca reper pentru studiul comportamentului de afaceri în alte țări. Nici nu acordă prea multă atenție forțelor, fie ele politice sau de dezvoltare, care ar fi putut face cultura afacerilor în Statele Unite neobișnuită, mai degrabă decât a fi un model adecvat pentru afacerile din întreaga lume în secolul XX. În plus, bineînțeles, afacerile de familie rămân o dimensiune importantă a economiei Statelor Unite. După cum a afirmat McCraw, capitalismul american este extraordinar de semnificativ, dar oferă doar unul dintre multele modele de dezvoltare reușită (McCraw, 1997, p. 302). Corporațiile americane industriale au fost produsul unui set specific de aspecte economice, politice, sociale, istorice, instituționale și culturale, în loc să fie neapărat modelul pentru convergența internațională (Fruin, 1998). Ar fi nechibzuit să subestimăm rolul corporației americane în dominația politică și economică a Statelor Unite în secolul al XX-lea. Cu toate acestea, accentul lui Chandler asupra industriei prelucrătoare și, mai ales, asupra sectoarelor bazate intensiv pe capital, exclude numeroase domenii de activitate, inclusiv servicii și agricultură, precum și multe sectoare de producție. Acestea sunt chiar sectoarele în care, d.p.d.v. istoric și contemporan, întreprinderile familiale au înflorit (Supple, 1991: 508). Interesant, acest lucru este valabil la fel de mult pentru Statele Unite, ca pentru alte zone, unde companiile mari deținute și controlate de familii, rămân o dimensiune semnificativă în secolul XXI.

Rețelele de afaceri de familie interconectate s-au dovedit a fi deosebit de rezistente în acele sectoare în care flexibilitatea a fost principala sursă de avantaj competitiv. Lucrarea lui Philip Scranton, privind firmele de familie din Philadelphia în secolul al XIX-lea, a arătat că dezvoltarea afacerilor mari și producția în masă în Statele Unite au fost însoțite de apariția unor producători specializați foarte creativi, înainte de Primul Război Mondial. Aceștia includ producătorii de mobilă, constructorii de nave, bijuterii, covoare, tacâmuri și mașini-unelte precum și cei care se situează între producția specializată și cea de masă - laminoarele de fier și oțel, îmbrăcăminte pentru bărbați, cizme și pantofi, piese auto, arme de foc și muniție și o serie largă de alte sectoare (Scranton, 1997). Ca și capitalismul privat din industria textilă din Philadelphia, în a doua jumătate a secolului al XIX-lea, acest tip de producție s-a bazat în mare măsură pe afacerile familiale. Ca și în alte districte industriale, firmele de familie au fost încorporate în comunitatea locală. Aceste firme erau rezervoare de abilități și au oferit antreprenorilor acces rapid la informațiile necesare pentru flexibilitate pe piețele mereu în schimbare (Piore și Sabel 1984). Întreprinderile de familie îndeplinesc același rol în districtele industriale din Nordul Italiei. Cercetările au arătat că, din 1945, *Mittelstandul* german extrem de competitiv, cu tradițiile lui artisanale, a depins foarte mult de transferul de cunoștințe bazat pe familie, atât în ceea ce privește produsele, cât și procesele (Colli 1998; James și Kobrak 2004). Cu toate acestea, potrivit unor cercetări (Whitley, 2000), persistența proprietății familiale (ca, de exemplu, în cazul german) ar putea fi asociată cu o strategie de afaceri care pune accentul pe specializarea produselor, mai degrabă decât pe diversificare, așa cum este tipic și în compania managerială. În această perspectivă, familiile sunt mult mai înclinate să se ocupe de managementul unei singure afaceri, specializată, decât de cel al unui mare diversificator.

➤ *Firma de familie în economiile moderne*

Familiile dinastii au continuat să joace un rol semnificativ în Statele Unite și la nivel mondial. Deși majoritatea firmelor de familie sunt de dimensiuni mici sau mijlocii și multe sunt destinate a fi de scurtă durată, un număr semnificativ sunt întreprinderi mari, cu tradiție la nivel internațional, deși includerea în listă depinde de definiția utilizată. O treime din companiile din lista Fortune 500 a celor mai mari firme americane sunt familiale și includ Ford, Bechtel, Mars, Estee Lauder, Wal-Mart, W.L. Gore, și Levi Strauss. Există o gamă similară de nume proeminente în Europa, cum ar fi Michelin, grupul Wallenberg, IKEA, Lego, Fiat, Benetton, Arnani, Ferrero Barilla, C & A și Heineken. Importanța spectaculoasă a marilor firme de familie este regăsită într-o serie de sectoare, deși este deosebit de vizibilă în comerțul cu amănuntul și în finanțele internaționale. Jumătate din cele mai mari 20 de multinaționale suedeze din industria prelucrătoare aparțin celui mai mare grup industrial din Suedia, care a fost deținut și administrat de mai multe generații din familia Wallenberg.

În Asia de Sud și de Est, familia și afacerile rămân inseparabile din punct de vedere cultural. Rețele de firme de familie, adesea mici, au fost caracterizate ca alternative la organizațiile ierarhice Vestice. Exemple de firme mari de familie includ Tata (India) și Kikkomann (Japonia). Astfel, în timp ce grupurile dominate de familii, cum ar fi *zaibatsu* în Japonia, au fost anihilate în timpul ocupației americane, în alte părți

grupurile de afaceri de familie rămân o caracteristică importantă în multe economii. Oricum, în timp ce giganții coreeni *chaebol* au fost întreprinderile familiale până în anii 1990, criza financiară asiatică a subminat poziția lor. Daewoo a falimentat și Hyundai s-a dezmembrat (Neubauer & Lank, 1998; Kets de Vries, 1996; Amsden, 1986; Hamilton & Feenstra, 1995; Morikawa, 1992).

➤ *Afacerea de familie ca instituție*

Luarea deciziilor în firmele de familie și potențialul lor de creștere sunt parțial modelate de mecanismul pieței, dar și de un set formal și informal de "reguli ale jocului". Regulile formale sunt sistemul juridic, incluzând drepturile de proprietate, legea companiei, impozitarea, impozitul pe moștenire și legea falimentului. Acestea nu sunt formate într-un vid de legalitate și sunt, de asemenea, produsul interacțiunilor dintre guverne, afaceri și alte părți interesate. Dezvoltarea cadrului legal este modelată de forțe istorice și, în consecință, este dependentă de traiectorie, astfel încât pot emerge diferențe internaționale considerabile cu privire la privilegiile și restricțiile cu care se confruntă întreprinderile familiale.

Statutul juridic al anumitor tipuri de societăți este un factor semnificativ care explică diferențele referitoare la formele pe care le pot lua afacerile familiale. Una dintre cele mai distinctive caracteristici ale legislației britanice privind societățile comerciale a fost Bubble Act (din 1720), care a plasat în afara legii societatea pe acțiuni și cea cu răspundere limitată. Moștenirea acestei legislații a fost citată ca o explicație pe termen lung a trecerii mai lente a firmelor de familie britanice la întreprinderea corporativă în secolul al XIX-lea (Rose, 1994, pp. 61-87). Totuși, nu ar trebui exagerat în sensul acesta, deoarece există dovezi ample că atât în Spania, cât și în Italia, unde dreptul societăților comerciale era diferit, întreprinderea corporativă și cea cu răspundere limitată au rămas o raritate în timpul celei de-a doua Revoluții Industriale. Cheia rezidă într-o combinație dintre cerințele financiare și atitudinea față de risc. În lumea incertă a industrializării timpurii, răspunderea nelimitată a fost atractivă în toate cele trei țări deoarece putea descuraja speculațiile (Colli *et al.*, 2003). În Germania, dreptul societăților comerciale a încurajat implicarea familială susținută în afacerile pe care le-au înființat, chiar și după ce au devenit publice (James & Kobrak, 2004).

Legea moștenirii este o altă regulă formală a jocului care modelează comportamentul afacerilor familiale. În secolele XIX și XX, în Europa au existat variații considerabile în legea moștenirii și interpretarea ei și, aceasta fără îndoială, a influențat modul în care erau controlate firmele de familie. De exemplu, în Italia, Codul Juridic Napoleonean a stabilit un sistem de moștenire parțială. În practică, oricum, norma a rămas "*primogeniture*", deoarece constrângerile juridice au fost adaptate pentru nevoile afacerii. Tehnica a fost aceea de a împărți întreaga avere a familiei (adăugând valoarea acțiunilor celorlalte active și proprietăți) între toți moștenitorii, dar de a da unuia dintre ei controlul asupra afacerii, inclusiv a tuturor activităților de producție sau comerciale (Romano, 1985).

Legea moștenirii și dreptul societăților comerciale se schimbă în timp și acest lucru, la rândul lui, influențează strategia firmelor de familie. Există dovezi puternice, de exemplu, că reducerea controlului familial asupra afacerilor în Marea Britanie, după cel

de-al doilea Război Mondial, a provocat o creștere accentuată a taxelor de moarte (de moștenire) introduse de guvernul laburist în 1949. Până în 1951, 17 % dintre firme au recurs la măsuri anticipative, multe dintre ele devenind publice (Colli și Rose, 1999, p. 41). Dreptul fiscal nu numai că variază în timp, ci studiile contemporane arată că discrepanțele internaționale afectează supraviețuirea și dezvoltarea firmelor de familie de astăzi. În Germania secolului XX, unde taxele de moarte tindeau spre niveluri ridicate, compania necotată (GmbH) a fost o modalitate de a proteja averea familiei. Acest lucru se datorează faptului că proprietățile au fost evaluate semnificativ sub valorile mobiliare și aceasta a fost o modalitate adecvată de a trece averea către generația următoare (James & Kobrak 2004).

Femeile joacă un rol crucial în afacerea familială, deși statutul lor formal, chiar astăzi, este adesea ascuns. În secolul al XIX-lea, în Marea Britanie, de exemplu, femeile au existat numai sub protecția soților lor și nu au avut drept de moștenire până în a doua jumătate a secolului al XIX-lea. Ele erau adesea parteneri *de facto* într-o afacere, dar nu aveau dreptul legal la capitalul firmei sau la alte bunuri. Acest tipar a fost, de asemenea, destul de comun în Europa, în secolul al XX-lea. Totuși, interesele afacerilor și familiei au fost strâns legate între ele, iar rolul "ascuns" al femeilor s-a extins la finanțe. În cazul în care moștenirea parțială era practică, căsătoriile între veri puteau contracara diluarea averii familiei. În plus, căsătoria în afara grupului de familie putea aduce surse suplimentare de finanțare și contacte (Davidoff & Hall 1987; Colli *et.al.*, 2003). Inter-mariajul a jucat, de asemenea, un rol crucial în Olanda în secolele al XIX-lea și al XX-lea. Acolo, cele mai importante companii multinaționale de produse alimentare deținute de familii au legat expansiunea afacerilor lor de strategiile lor de căsătorie. (Arnoldus, 2002).

3.2.2. Delimitări conceptuale privind afacerile de familie⁶⁵

Întâlnite, practic, în fiecare sector al economiilor, întreprinderile familiale sunt cea mai comună formă de entitate de afaceri din lume. Totuși, proprietatea asupra ei, managementul și compoziția familiei creează o complexitate care necesită cunoștințe și abilități speciale pentru a le înțelege.

Într-adevăr, astăzi, poate una dintre cele mai discutate probleme în domeniu este definirea unei întreprinderi de familie. Nu există o singură definiție pentru firma de familie, dar există câteva definiții care au evoluat de-a lungul timpului.

- (1) Întreprinderile de familie sunt cele în care sunt mai mulți membri ai aceleiași familii implicați ca proprietari majoritari sau manageri, fie în același timp, fie de-a lungul timpului (Miller, Le-Breton Miller, Lester, Canella, "Are Family Firms Really Superior Performers," *Journal of Corporate Finance*, Vol. 13, Issue 5, 2007).
- (2) Firmele de familie sunt cele în care familia controlează afacerea prin implicarea în poziții de proprietate și de management. Implicarea familiei în proprietate și în

⁶⁵ The Family Firm Institute, Inc.(2014). *Family enterprise : understanding families in business and families of wealth*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

management este măsurată ca procent din participațiile deținute de membrii familiei și procent din managerii firmelor care sunt și membri ai familiei (Sciaccia și Mazzola, *Family Business Review*, Vol. 21, nr. 4, 2008).

- (3) O întreprindere familială este o întreprindere economică (grup de întreprinderi) în care doi sau mai mulți membri ai unei familii (grup de familie) au un interes în proprietatea (proprietari) și un angajament față de continuarea afacerii.
- (4) Afacerea de familie este o afacere guvernată și / sau gestionată cu intenția de a modela și / sau influența viziunea asupra acestei afaceri deținute de o coaliție dominantă controlată de membrii aceleiași familii sau de un număr mic de familii într - o manieră potențial sustenabilă de-a lungul generațiilor din acea familie sau acele familii.
- (5) O firmă de orice dimensiune este o afacere de familie dacă:
 - a) majoritatea drepturilor de decizie sunt în posesia persoanei fizice (persoanelor fizice) care a înființat firma sau în posesia persoanei (persoanelor) fizice care au dobândit participație la capitalul social al firmei sau în posesia soților, părinților, copilului sau a moștenitorilor direcți ai copiilor lor;
 - b) majoritatea drepturilor de decizie sunt indirecte sau directe;
 - c) cel puțin un reprezentant al familiei sau rudelor este implicat în mod oficial în guvernarea firmei;
 - d) companiile listate îndeplinesc definiția întreprinderii familiale în cazul în care persoana care a înființat sau a dobândit firma (capitalul social) sau familiile sau descendenții acestora posedă 25% din drepturile de decizie mandatate prin capitalul lor social (definiția Uniunii Europene 2009).

Prima și a doua definiție identificate mai sus sunt definiții academice clasice articulate și dezvoltate de cercetători proeminenți în domeniu. A treia și a patra definiție sunt elaborate de practicanți. În timp ce primele două definiții sunt în primul rând *descriptive*, a treia și a patra sunt mai mult *prescriptive/normative* și pun un accent mai mare pe continuitate. Cea de-a cincea definiție este preluată din raportul final al Uniunii Europene "Expert Group, Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies," November 2009⁶⁶.

În ciuda faptului că nu există nici o definiție pentru întreprinderile familiale, vom defini o afacere de familie, în termenii cei mai largi, ca *o firmă în care doi sau mai mulți membri ai unei familii sunt implicați în proprietatea și afacerile unei întreprinderi*. De fapt, familia, proprietatea și întreprinderea constituie *trei sisteme cheie care dau formă întreprinderilor familiale*.

3.2.3. Sistemele clasice ale firmelor de familie

⁶⁶<https://www.google.com/search?q=Expert+Group%2C+Overview+of+Family%E2%80%90Business%E2%80%90Relevant+Issues%3A+Research%2C+Networks%2C+Policy+Measures+and+Existing+Studies%2C%E2%80%9D+November+2009.&oq=Expert+Group%2C+Overview+of+Family%E2%80%90Business%E2%80%90Relevant+Issues%3A+Research%2C+Networks%2C+Policy+Measures+and+Existing+Studies%2C%E2%80%9D+November+2009.&aqs=chrome..69i57.1390j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Cele trei sisteme care dau contur și consistență unei afaceri de familie sunt:

- familia;
- proprietatea;
- întreprinderea.

Aceste trei sisteme sunt complexe și interconectate.

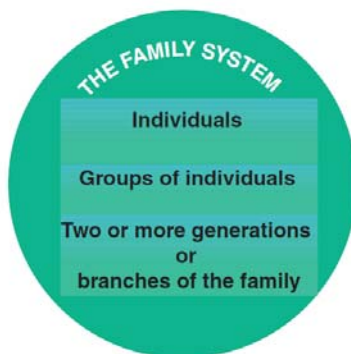
Sistemul familial poate fi destul de amplu și poate include mai multe generații, verișori, rude de sânge, precum și rude prin alianță. În plus, definiția familiei se extinde mereu pe măsură ce noi concepte referitoare la familie apar în timp.

Sistemul de proprietate poate fi, de asemenea, larg, extinzându-se la diferite arii de înțelegere a familiei, inclusiv la membrii care lucrează în întreprindere și la cei care nu lucrează în întreprindere. Grupul de proprietate poate include și membri din afara familiei, cum ar fi investitori non-familiali în întreprindere sau angajați pe termen lung și consilieri profesioniști care ar putea primi o participație la proprietate.

De asemenea, membrii familiei și membrii din afara familiei pot fi implicați în sistemul întreprinderii ca angajați, de exemplu, uneori inclusiv în top management. Există frecvent un "CEO non-familial" sau un "CFO⁶⁷ non-familial".

Sistemul familial

Sistemul familial este format din indivizi, grupuri de indivizi, două sau mai multe generații și, eventual, mai multe ramuri ale familiei.



Dar cine face parte, într-adevăr, din sistemul familiei? Răspunsul la această întrebare depinde de modul în care este definită familia, dar indiferent de definiția operațională a familiei, sistemul familial va include persoanele care au responsabilități, valori, nevoi și obiective care pot sau nu pot fi identice cu cele ale altor persoane din sistemul familial. De exemplu, conexiunea unui individ cu întreprinderea poate fi directă, prin faptul că el lucrează în afacere sau are un interes de proprietate. Acea conexiunea ar putea fi, de asemenea, indirectă. De exemplu, persoana poate fi căsătorită sau poate fi descendent al unui proprietar sau membru al familiei care lucrează în întreprindere.

Sistemul familial este alcătuit, de asemenea, din grupuri de indivizi, cum ar fi părinți, copii, cupluri, frați, veri, rude prin alianță și așa mai departe. În majoritatea cazurilor, în sistemul familial vor fi prezente, de obicei, generații sau ramuri ale familiei.

⁶⁷ Chief Financial Officer

Sistemul de proprietate

Sistemul de proprietate este format din familie, indivizi, inclusiv generațiile existente și succesorii, ramuri familiale, manageri non-familiali, angajați, investitori, administratori de trusturi, acționari și / sau persoane fizice sau companii.

În multe cazuri, drepturile și îndatoririle acționarilor și ale familiei sunt deseori diferite și uneori chiar conflictuale.

Cine formează, deci, sistemul de proprietate? Într-o întreprindere familială, sistemul de proprietate constă, de obicei, dintr-unul sau mai multe subseturi ale sistemului familial. Cu toate acestea, proprietarii pot fi persoane fizice sau juridice (cum ar fi alte întreprinderi sau trusturi). Proprietarii pot include familia și non-familia (cum ar fi managerii non-familiali, angajați, investitori și/sau administratori de trusturi).

Proprietatea poate fi, de asemenea, organizată de către subgrupurile care există în cadrul familiei, cum ar fi generațiile în vârstă și generațiile succesoriale, precum și ramuri ale familiei. La început, fondatorul poate deține întregul stoc de acțiuni; mai târziu, proprietatea poate fi extinsă pentru a include alți membri ai familiei, care au varii interese în întreprindere. Deseori, dreptul de proprietate asupra unei întreprinderi familiale rămâne în mare parte sau în întregime în mâinile membrilor familiei, fiind transferate de la generație la generație.

Un alt termen referitor la proprietate este acționarul (*shareholder*). Un acționar este o persoană fizică sau o societate care deține în mod legal una sau mai multe acțiuni într-o corporație. O întreprindere poate avea doar un singur acționar sau poate avea milioane de acționari. În multe întreprinderi familiale, există o mare suprapunere între acționari și familie.

Înțelegerea responsabilităților, drepturilor și obligațiilor proprietarilor/acționarilor în conformitate cu legea și acordurile aplicabile este necesară pentru a delimita rolul proprietarilor față de cei care sunt considerați "familia".

Sistemul familial în sine, de exemplu, nu are responsabilități juridice și drepturi cu privire la întreprindere, cu excepția celor ale membrilor individuali ai familiei dacă sunt proprietari. De exemplu, proprietarilor li se poate cere să garanteze împrumuturi pentru a facilita creditarea afacerii, în timp ce membrilor familiei care nu sunt proprietari nu li solicită, de obicei, astfel de garanții.

Este important să fim conștienți de faptul că sistemul de proprietate nu funcționează într-un vid și poate fi influențat de un număr de non-proprietari, cum ar fi angajați non-familiali, consilieri, soți și membri ai familiei.

Sistemul întreprinderii

Sistemul întreprinderii îi include pe cei care lucrează în afaceri sau în întreprindere. Exemple de întreprinderi deținute de familii includ afaceri în industria producătoare, afaceri imobiliare (inclusiv casele de vacanță și alte proprietăți), birouri familiale și fundații caritabile.

O întreprindere familială poate consta din diverse active sau activități, cum ar fi afaceri operaționale, entități imobiliare sau portofolii diversificate de valori. O altă posibilă configurație este afacerea în sectorul productiv și portofoliu diversificat de valori deținut în beneficiul familiei. Uneori portofoliul face parte dintr-o entitate separată,

adesea menționată ca o agenție de familie. Familiile pot crea, de asemenea, fundații caritabile pe care le controlează substanțial. De obicei, ele le privesc ca pe propriile lor întreprinderi și astfel de fundații intră sub incidența sistemelor naționale de reglementare.

Desigur, dacă extindem reflecția cu privire la ceea ce definește o întreprindere de familie, pot fi identificate forme suplimentare. Se poate lua în considerare politica sau puterea guvernamentală, care poate constitui o formă de întreprindere de familie ce supraviețuiește generație la generație. Părți din industria de divertisment pot deveni, de asemenea, o întreprindere de familie (spre exemplu, familii precum Barrymores, Coppolas și Redgraves printre dinastiile din industria filmului). Totuși, în toate cazurile, este crucială recunoașterea caracteristicilor interconectate ale familiei, proprietății și întreprinderii.

Dinamica unică a unei întreprinderi familiale apare pe măsură ce sistemul reprezentat de întreprindere și cel reprezentat de familie se suprapun între ele, în timp. (Vezi tabelul 3.1.) Multe dintre conflictele, problemele și dilemele cu care se confruntă familiile în afaceri sunt rezultatul unor valori diferite între întreprinderi și familii. O afacere există, în primul rând, pentru a crește averea acționarilor fiind profitabilă și eficientă. Familiile, dimpotrivă, există pentru a dezvolta și susține membrii familiei și pentru a dezvolta legături puternice de sprijin emoțional. De multe ori, membrii individuali pot îndeplini simultan roluri diferite (ex. mama poate fi CEO, mamă, soție și proprietar). Gestionarea acestor roluri este o provocare constantă, mai ales atunci când obiectivele și valorile afacerii și familiei intră în contradicție între ele.

Tabel 3.1. Comparație între sistemul reprezentat de familie și sistemul reprezentat de întreprindere

Diferențe și potențiale arii de conflict	Familia	Întreprinderea
Obiective	Dezvoltare și suport al membrilor familiei	Profituri, venituri, eficiență, creștere
Relații	Profund personale, de importanță majoră	Semi-personale sau impersonale, de importanță secundară
Reguli	Așteptări informale (<i>"That's how we've always done it"</i>)	Reguli formale, scrise, adesea cu recompense și sancțiuni
Evaluare	Membrii sunt recompensați pentru cine sunt; efortul contează; sprijin și afecțiune necondiționate	Suport condiționat de performanță și rezultate; angajații pot fi promovați sau concediați
Sucesiune	Cauzată de deces sau divorț	Cauzată de pensionare, promovare sau plecare
Autoritate	Bazată pe poziție sau superioritate familială	Bazată pe poziție formală în ierarhia organizației
Obligații/răspundere	Inter-generaționale și pe viață; bazate pe identitatea cu familia	Termen scurt; bazate pe recompense primite de angajați

Sursa: The Family Firm Institute, Inc.(2014). *Family enterprise : understanding families in business and families of wealth*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

CAPITOLUL 4. INTERNAȚIONALIZAREA AFACERILOR

Caz introductiv

Starbucks: Expansiunea pe piețele externe⁶⁸

În 1971, Starbucks era doar un magazin în Pike Place Market din Seattle, care vindea cafea prăjită premium. Astăzi, este un producător și retailer de cafea la nivel mondial, cu aproape 20.000 de magazine, din care 40% sunt localizate în 62 de țări din afara Statelor Unite. Starbucks a pornit pe cursul său actual în anii '80, când directorul de marketing al companiei, Howard Schultz, s-a întors dintr-o călătorie în Italia încântat de experiența cafenelelor italiene. Schultz, care mai târziu a devenit CEO, a convins proprietarii companiei să experimenteze formatul cafelei și astfel s-a născut experiența Starbucks. Strategia era de a vinde cafeaua proprie a companiei și derivate din cafea în stil espresso proaspăt preparate împreună cu o varietate de produse de patiserie, accesorii pentru cafea, ceaiuri și alte produse, într-o cafenea proiectată cu bun gust. De la început, compania s-a concentrat pe conceptul "*a third place experience*", mai degrabă decât doar pe vânzarea de cafea. Formula a condus la un succes spectaculos în Statele Unite, unde Starbucks a trecut de la obscuritate la unul dintre cele mai cunoscute branduri din țară într-un deceniu. Datorită Starbucks, magazinele de cafea au devenit locuri pentru relaxare, discuții cu prietenii, citirea ziarului, întâlniri de afaceri sau, mai recent, navigare pe web.

În 1995, cu 700 de magazine în Statele Unite, Starbucks a început să exploreze oportunități externe. Prima piață țintă a fost Japonia. Compania a înființat un joint-venture cu un distribuitor local, Sazaby Inc. Fiecare companie deținea o participație de 50% din capitalul social al Starbucks Coffee of Japan. Inițial, Starbucks a investit 10 milioane de dolari în această companie, ceea ce a reprezentat prima sa investiție străină directă. Formatul Starbucks era atunci licențiat companiei, care a fost însărcinată cu preluarea responsabilității pentru extinderea prezenței Starbucks în Japonia.

Pentru a se asigura că operațiunile japoneze au replicat experiența "Starbucks" din America de Nord, Starbucks a transferat unii angajați la afacerea japoneză. Acordul de licențiere a impus tuturor managerilor și angajaților magazinelor japoneze să participe la cursuri de formare similare celor oferite angajaților din S.U.A. Acordul prevedea, de asemenea, ca magazinele să respecte parametrii de proiectare stabiliți în Statele Unite. În 2001, compania a introdus un plan de opțiuni de acțiuni pentru toți angajații japonezi, devenind prima companie din Japonia care a făcut acest lucru. Scepticii se îndoiau că Starbucks ar putea reproduce în străinătate succesul său din America de Nord, dar, până la sfârșitul anului 2013, Starbucks avea aproximativ 1000 magazine și o afacere profitabilă în Japonia.

⁶⁸ Charles W. L. Hill; G. Tomas M. Hult. (2016). *Global Business Today*. 9th edition. McGraw-Hill Education

După Japonia, compania s-a angajat într-un program agresiv de investiții străine. În 1998, a achiziționat Seattle Coffee, un lanț de cafea britanic cu 60 de magazine de vânzare cu amănuntul, pentru care a plătit 84 milioane de dolari. Un cuplu american, originar din Seattle, a început Seattle Coffee cu intenția de a înființa un lanț similar cu Starbucks în Marea Britanie. La sfârșitul anilor 1990, Starbucks a deschis magazine în Taiwan, Singapore, Thailanda, Noua Zeelandă, Coreea de Sud, Malaezia și, cel mai important, în China (unde a deschis primul magazin în Beijing, în 1999). În Asia, strategia principală a Starbucks era să licențieze formatul său unui operator local în schimbul taxelor inițiale de licențiere și redevențe pentru veniturile din magazin. La fel ca în Japonia, Starbucks a insistat asupra intensificării programului de instruire a angajaților și respectării specificațiilor stricte privind formatul și aspectul magazinului.

Până în 2002, Starbucks a urmărit o expansiune agresivă în Europa continentală. Ca prim punct de intrare, Starbucks a ales Elveția. Bazându-se pe experiența sa în Asia, compania a intrat într-un joint-venture cu o companie elvețiană, Bon Appetit Group, cea mai mare companie de servicii de alimentație din Elveția. Acordul prevedea ca Bon Appetit să dețină o participație majoritară în companie și Starbucks să licențieze formatul către compania elvețiană folosind un aranjament similar celor folosite cu succes în Asia. Aceasta a fost urmată de un joint-venture în alte țări.

Până în 2014, Starbucks a vizat creșterea rapidă a operațiunilor sale în China, unde actualmente are 3.600 de magazine în 150 de orașe⁶⁹. Succesul Starbucks în China a fost atribuit unei strategii inteligente de parteneriat. China nu este o piață omogenă; cultura din Nordul Chinei este foarte diferită de cea a Estului, iar puterea de consum a consumatorilor din interiorul țării nu este la paritate cu cea din marile orașe de pe coastă. Pentru a face față acestei complexități, Starbucks a intrat în trei joint venture diferite. În Nord, cu cafeaua Beijing Mei Da, în Est cu corporația Uni-President (cu originea în Taiwan), iar în partea de Sud cu Maxim's Caterers din Hong Kong. Fiecare partener a venit cu puncte forte și expertiză locală care au ajutat compania să obțină informații privind gusturile și preferințele clienților chinezi locali și să se adapteze în consecință. Starbucks crede acum că, până în 2020, China va deveni cea de-a doua mare piață a ei după Statele Unite.

Tabel 4.1. Situația magazinelor operate de companie și a magazinelor licențiate la 30 septembrie 2018

	Americas	As a % of Total Americas Stores	CAP	As a % of Total CAP Stores	EMEA	As a % of Total EMEA Stores	Corporate and Other	As a % of Total Corporate and Other	Total	As a % of Total Stores
Company-operated stores	9,684	55 %	5,159	60 %	490	15 %	8	40 %	15,341	52 %
Licensed stores	7,770	45 %	3,371	40 %	2,830	85 %	12	60 %	13,983	48 %
Total	17,454	100%	8,530	100%	3,320	100%	20	100%	29,324	100%

Sursa: https://s22.q4cdn.com/869488222/files/doc_financials/annual/2018/2018-Annual-Report.pdf
 CAP- China/ Asia Pacific; EMEA - Europe, Middle East, and Africa

⁶⁹ <https://www.starbucks.com.cn/en/about/history/>

Segmentele Americas, CAP și EMEA includ atât magazine operate de companie, cât și companii licențiate. Segmentul din America este cel mai matur segment de afaceri al companiei și a atins o scară semnificativă de operare. Anumite piețe din cadrul operațiunilor din cadrul PAC și EMEA se află fie în diferite etape de dezvoltare, fie în curs de transformare a modelelor lor de afaceri.

Veniturile din magazinele operate de companie au reprezentat circa 80% din totalul veniturilor nete în cursul anului fiscal 2018. Obiectivul companiei este de a fi cel mai important retailer și brand de cafea și ceai pe fiecare dintre piețele țintă, prin vânzarea celei mai bune game de produse (cafea, ceai și altele asemănătoare), precum și prin oferte alimentare complementare, oferind fiecărui client o experiență unică Starbucks.

Strategia pentru extinderea afacerii cu amănuntul la nivel mondial vizează creșterea cotei de piață într-un mod riguros, prin deschiderea selectivă de noi magazine pe piețe noi și pe cele existente, precum și prin creșterea vânzărilor în magazinele existente, pentru a susține pe termen lung obiectivul strategic de a menține Starbucks ca unul dintre cele mai recunoscute și respectate branduri din lume. Dezvoltarea magazinelor pe anumite piețe existente va varia în funcție de numeroși factori, inclusiv veniturile financiare așteptate, maturitatea pieței, condițiile economice, comportamentul consumatorilor și practicile comerciale locale.⁷⁰

4.1. Introducere

După cum reiese din capitolele anterioare, în ultimele decenii a avut loc o creștere rapidă a comerțului internațional atât cu mărfuri, cât și cu servicii. O astfel de concurență globală a forțat corporațiile să caute noi piețe, atât în economia de origine, cât și în străinătate, și să accelereze ciclul de dezvoltare/viață a produsului. Costurile de intrare pe aceste noi piețe pot fi formidabile. Zilele marilor corporații care operează exclusiv pentru ele însele par a fi numărate. Puține firme își pot permite să fie sofisticate în toate domeniile tehnologice sau să dezvolte canale de distribuție și noi piețe în multe țări. În plus, schimbările tehnice rapide și modelele nou apărute și localizarea specializării internaționale pun presiune continuă, din perspectiva costurilor, asupra corporației moderne. Ca mijloc de a face față acestor provocări, multe firme își dau seama că trebuie să-și găsească parteneri cu care să împartă riscurile aferente expansiunii. Parteneriatul și colaborarea sunt la ordinea zilei. Aceasta, în schimb, creează provocări noi și dificile pentru managerii internaționali. Alegerea direcției este aproape infinită. Pe ce piețe ar trebui să se extindă? Ce produse trebuie dezvoltate? Cât își pot permite să investească? Ce parteneri ar trebui să aleagă? Ce domenii de activitate ar trebui păstrate drept competențe cheie și ce domenii ar trebui dezvoltate împreună cu alții?

De ce și cum se internaționalizează firmele? Motivele pentru a se extinde la nivel internațional și condițiile în care întreprinderile aleg să facă acest lucru sunt complexe și au făcut obiectul multor dezbateri.⁷¹

⁷⁰ https://s22.q4cdn.com/869488222/files/doc_financials/annual/2018/2018-Annual-Report.pdf

⁷¹ S. Wall et. al. (2015). *International business*. Fourth edition. Pearson Education Limited. UK

Majoritatea oamenilor pot vedea cât de repede "se evaporă" granițele țărilor. Companiile își dublează acoperirea geografică peste noapte și servesc clienții la fel de ușor în Mexic ca și în Australia sau Africa de Sud.

Era dereglementării, dezvoltărilor tehnologice, integrării economice regionale și convergența comportamentului consumatorilor a stabilit noi reguli pentru succes și a formulat imperative strategice noi pentru a deveni câștigător în afaceri.⁷² Pentru companiile care doresc să participe sau să triumfe în economia globală, expansiunea internațională este numele jocului.

Din ce în ce mai multe companii, fie mici sau mari, noi sau vechi, recunosc că alegerea lor este între a deveni globale sau a dispărea (Marquardt, 1999, p. 3).

Mai mult, nu trebuie exclusă alternativa de a deveni o companie globală încă de la început.

Probabil că nu există nici o afacere de astăzi care să poată începe fără a fi globală (Tim Koogle, CEO of Yahoo!).

Termenul *internaționalizare* a fost folosit pe scară largă pentru a descrie expansiunea externă a unei firme prin operațiuni internaționale⁷³. În general, internaționalizarea poate fi înțeleasă ca o *activitate la nivel de firmă care depășește frontierele naționale* (Wright & Ricks 1994). Potrivit lui Jones & Coviello (2005), internaționalizarea poate fi privită ca "modele de comportament, formate printr-o acumulare a dovezilor manifestate ca evenimente la anumite puncte de referință în timp"(p. 292). Prin urmare, definim modelele de internaționalizare în conformitate cu Jones & Coviello (2005) și Kuivalainen, Saarenketo & Puumalainen (2012) ca pe un *comportament la nivel de firmă care excede frontierele naționale și poate fi evidențiat în anumite momente în timp*.⁷⁴ Alte definiții descriu internaționalizarea ca pe un *proces de adaptare a operațiunilor firmelor (strategie, structură, resurse etc.) la mediul internațional*⁷⁵. Deducem din această definiție că internaționalizarea este un proces cu o *natură dinamică/evolutivă* care comportă o *dimensiune comportamentală* (de adaptare) și generează *efecte organizaționale*.

Extinderea pe plan internațional poate permite firmelor să își reconfigureze lanțurile de valori și să își îmbunătățească profitabilitatea în moduri care nu ar fi disponibile într-un context autohton. Afacerile internaționale pot dezvolta "*sinergii globale*" dintr-o varietate de surse⁷⁶.

⁷² P. Verdin & N. Van Heck. (2001). *From local champions to global masters : a strategic perspective on managing internationalization*. Palgrave. NY

⁷³ J. L. Calof & P. W. Beamish. (1995). *Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization*. International Business Review Vol. 4, No. 2, pp. 115-131, 1

⁷⁴ Edith Olejnik. (2014). *International Small and Medium-Sized Enterprises. Internationalization Patterns, Mode Changes, Configurations and Success Factors*. Springer Fachmedien Wiesbaden, p. 26 și următoarele

⁷⁵ J. L. Calof & P. W. Beamish. (1995). *Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization*. International Business Review Vol. 4, No. 2, pp. 115-131, 1

⁷⁶ S. Wall. et. al. (2015). *International Business*. 4th edition. Pearson Education Limited. UK. p. 238

- *Localizarea la o scară globală* unde numai afacerea internațională poate dispersa activități individuale creatoare de valoare (atât "primare", cât și "secundare") în întreaga lume în locații unde pot fi realizate cel mai eficient (cel puțin sub aspectul costurilor) și eficace.

- *Economii de scară* în cazul în care, prin extinderea afacerilor la nivel internațional, firma poate funcționa la o asemenea dimensiune încât toate economiile de scară disponibile (tehnice și non-tehnice) sunt realizate pentru o anumită activitate în cadrul lanțului valoric. Acest lucru este important în special atunci când "dimensiunea minimă eficientă" pentru o activitate din cadrul lanțului valoric al firmei depășește nivelul maxim de producție realizabil în cadrul economiei naționale.

- *Economii de domeniu și de experiență* în cazul în care numai afacerea internațională poate configura cel mai potrivit mix de activități (economii de domeniu) în cadrul lanțului valoric în concordanță cu o producție eficientă și eficace sau numai în cazul în care devenind o afacere internațională firma poate garanta economii de experiență esențiale pentru a minimiza costurile medii (cumulative).

- *Expansiunea non-organică la scară internațională*, caz în care afacerile internaționale recunosc faptul că creșterea organică este insuficientă pentru a-și atinge obiectivele-cheie și că o anumită formă de aranjament instituțional cu una sau mai multe firme de peste mări este privită ca o cale de urmat. Desigur, aceste legături instituționale pot fi ele însele un mijloc de a genera una sau mai multe dintre sinergiile globale deja identificate.

- *Extinderea acoperirii geografice a competențelor cheie*, caz în care afacerea internațională caută să obțină un randament mai ridicat de la competențele sale cheie prin aplicarea acestor competențe la piețele geografice noi.

Root (1983, 1994) definește un mod de intrare ca un *aranjament instituțional care face posibilă introducerea produselor unei firme, a tehnologiei, abilităților umane, managementului sau altor resurse într-o țară străină*. Această definiție se referă la modul de producție și marketing din țara gazdă, precum și la modurile de export, modurile contractuale și investiții directe și este considerată ca fiind fundamentul definițiilor modului de intrare pe piețele străine. Ulterior, au fost elaborate definiții care se înscriu în același perimetru. De exemplu, Anderson & Gatignon (1986) și Gatignon & Anderson (1988) se referă la un mod de intrare ca o *structură de guvernare care permite unei firme să-și exercite controlul asupra operațiunilor ei străine*. Definiția lor a plasat modurile de producție și de marketing (filială deținută în întregime, joint venture și contracte) din țara gazdă într-un continuum între un nivel ridicat și scăzut de control. Anderson & Coughlin (1987) au poziționat modurile de export de-a lungul aceleiași dimensiuni. În cele din urmă, definiția lui Hill, Hwang & Kim (1990), care descrie un mod de intrare ca o *modalitate de organizare a activităților de afaceri ale unei firme într-o țară străină*, de asemenea, corespunde celor precedente. Rezumând, modurile de intrare pe o piață străină implică două *decizii strategice cheie: localizarea* activităților de producție și/sau de marketing (în interiorul sau în afara țării gazdă) și a *proprietatea* asupra lor (proprietate deplină, parțială sau fără drept de proprietate). În acord cu definițiile anterioare, Sharma și Erramilli (2004, p. 2) descriu un mod de intrare ca un *aranjament structural care permite unei firme să-și implementeze strategia de produs într-o țară gazdă* fie numai prin *operațiuni de marketing* (via export), fie

atât prin *operațiuni de producție*, cât și prin operațiuni de marketing derulate acolo individual sau în parteneriat (moduri contractuale, joint venture, filiale etc.).⁷⁷

În practica internațională, companiile se pot internaționaliza prin:

- export-import;
- forme non-participative sau contractuale (licențiere, francizare, lohn ș.a.);
- forme participative (joint-venture, fuziuni și achiziții, investiții *green field*).

Un caz special este intrarea într-o țară numai pentru producție, produsul urmând apoi a fi exportat (cunoscut sub numele de outsourcing sau offshoring).

Modul de intrare este important deoarece determină gradul de control al unei companii asupra mixului de marketing și, într-o anumită măsură, gradul de angajament pe piața țintă. Implementarea unei strategii de intrare pentru fiecare piață este analogă stabilirii unui canal de distribuție; acesta poate fi pentru o intrare inițială sau continuă.⁷⁸

4.2. Internaționalizarea afacerilor prin export și import

4.2.1. Introducere

Exportul rămâne forma preferată de majoritatea firmelor care optează pentru a pătrunde pe piața internațională, deoarece este cea mai puțin costisitoare și implică riscuri mai reduse; în plus, orice firmă are o serie de *scopuri de bază* și o serie de *rațiuni specifice* care stau la baza acestei opțiuni.⁷⁹ Așadar, există o multitudine de factori/situații ce pot influența decidentul pentru a-și promova produsele /serviciile la export (pe piața externă); referitor la *modalitatea de export*, în literatura de specialitate se regăsesc o serie de puncte de vedere, care nu diferă neapărat prin abordarea teoretică, ci mai ales prin gradul de operaționalitate.⁸⁰ Conform opiniei profesorului Ișan, alegerea modalității de export este condiționată de trei factori.⁸¹

- controlul de management/marketing pe care dorește să îl dețină firma;
- resursele impuse de organizarea tranzacțiilor de export;
- informațiile disponibile despre piețele internaționale.

Din perspectivă teoretică, putem discuta de două scopuri/obiective majore ce sunt vizate de către decident/firmă în încercarea de a intra pe piața externă:

- *Scopurile de bază* pot sau nu să urmărească în mod direct profitul; cele orientate spre profit au în vedere maximizarea cifrei de afaceri și a profitului, creștere și stabilitate; obiectivele non-profit sau, mai corect spus, cele care nu urmăresc în

⁷⁷ V. M. Sharma & M. K. Erramilli. (2004). Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 12, No. 1. pp. 1-18

⁷⁸ G. Albaum et..al. (2016). *International Marketing and Export Management*, Prentice Hall, Pearson Education Limited

⁷⁹ G. Albaum ș.a. – *International Marketing and Export Management*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2002, pag.47 și următoarele

⁸⁰ V. Ișan – *Tranzacții comerciale internaționale*, Editura Sedcom Libris, Iași, 2004, pag. 364

⁸¹ V. Ișan – *Tranzacții comerciale internaționale*, Editura Sedcom Libris, Iași, 2004; optica invocată face trimitere la lucrarea lui S. J. Challinor – *International Market Entry and Chanell Management Strategy*, 2001; asupra acestui aspect literatura de management/marketing internațional sugerează multiple alte explicații cu privire la decizia de export; după opinia noastră, din momentul în care produsele /serviciile ce pot fi vândute potențial al export dețin o pondere semnificativă în total cifră de afaceri, urmează ca top managementul să analizeze alți factori cu privire la oportunitatea deciziei de a exporta.

mod direct aspecte legate de profit, sunt cucerirea anumitor piețe, menținerea sau extinderea cotelor de piață, satisfacerea consumatorilor, menținerea unui grad cât mai ridicat de ocupare a forței de muncă ș.a.

- *Scopurile/rațiunile specifice* pot îmbrăca diverse forme, în funcție de gradul de implicare al firmelor pe piața externă, dar toate au la bază o expectanță, un profit așteptat; se fac totuși o serie de distincții, astfel:
 - între *stimulii/factorii endogeni* (interni) și cei *exogeni*(externi) care determină o firmă să se angajeze în activități de export;
 - între *comportamentul reactiv/pasiv*, ca răspuns al firmei la presiunile interne și externe (factori ofensivi – *pull factors*), și *comportamentul proactiv/agresiv* bazat pe interesul firmei de a exploata competențe unice sau oportunitățile oferite de piață (factori defensivi – *push factors*);
 - între *factorii orientați spre inovare* și *factorii orientați pe probleme*.

O sinteză acestor rațiuni/motivații specifice este prezentată în tabelul care urmează:

	<i>FACTORI ENDOGENI</i>	<i>FACTORI EXOGENI</i>
COMPORTAMENT PROACTIV	<ul style="list-style-type: none"> ▪ atitudinea managerială ▪ avantaje de marketing ▪ economii de scală ▪ competențe unice în realizarea unor produse/tehnologii 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ oportunități oferite de piețele externe ▪ schimbarea agenților
COMPORTAMENT REACTIV	<ul style="list-style-type: none"> ▪ diversificarea riscurilor ▪ extinderea vânzărilor produselor sezoniere ▪ resurse în exces 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ comenzi nesolicitate ▪ piață locală mică ▪ piață locală în stagnare/regres

Sursa: G. Albaum ș.a. – *International Marketing and Export Management*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2002, pag.48

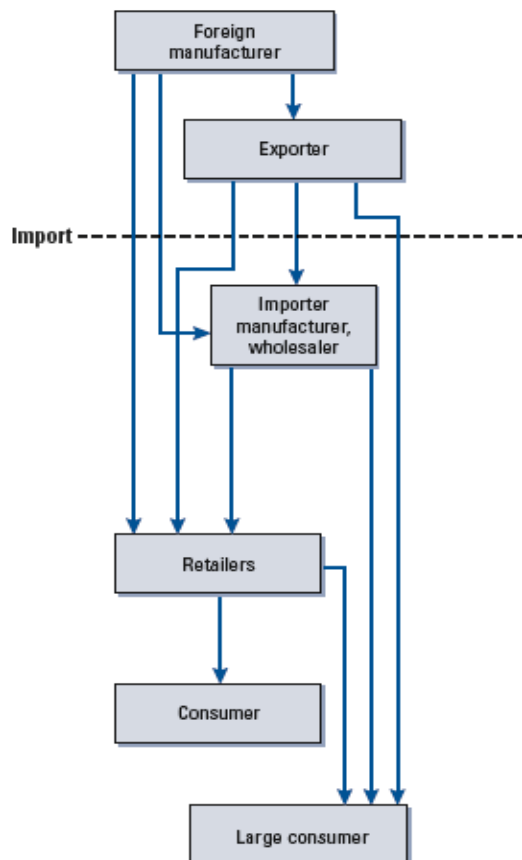
Cele două forme de bază de export, respectiv exportul direct și exportul indirect, se disting în funcție de modul în care firma exportatoare derulează/efectuează fluxul de tranzacții între el și importator sau cumpărătorul străin. *Decizia privind cele două forme implică determinarea nivelului de control vertical dorit de exportator*, iar aceasta implică examinarea a două tipuri de costuri:⁸² (1) costurile impuse de îndeplinirea efectivă a funcțiilor necesare și (2) costurile de tranzacție care apar în organizarea unei activități sau a contractării cu alte părți.

Ca o ilustrare a celor două abordări, figura 4.1. prezintă exportul atât indirect, cât și direct, realizat de către un producător de bunuri de consum, iar 4.2. prezintă o perspectivă mai vastă asupra căilor prin care se poate derula exportul. Caseta 4.1. oferă un exemplu interesant (din Germania) care poate fi un model de bune practici pentru companiile similare. În Japonia, de exemplu, IMM-urile reprezintă peste 99% din companii și tind a se specializa în domenii precum producția de electronice, inginerie de

⁸² G. Albaum ș.a. (2016). *International Marketing and Export Management*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, p. 305 și următoarele

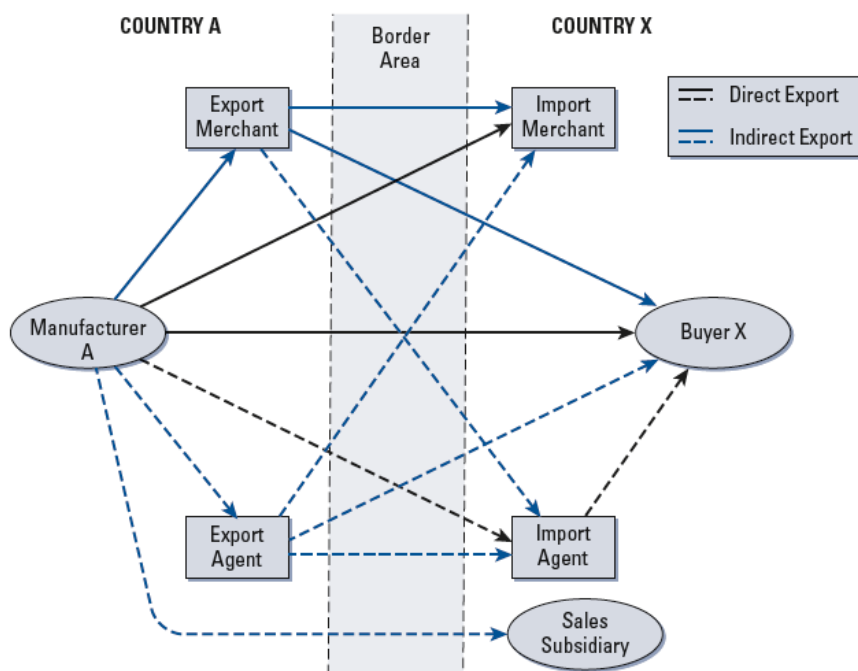
precizie și produse chimice fine. Cu toate acestea, spre deosebire de Germania, *Mittelstand* din Japonia devine mai degrabă o excepție decât o regulă, datorată în parte condițiilor economice mondiale din ultimii ani.

Figura 4.1 Exportul indirect și direct al bunurilor de consum



Sursa: G. Albaum ș.a. (2016). *International Marketing and Export Management*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, p. 306

Figura 4.2 Exportul direct și indirect



Sursa: G. Albaum ș.a. (2016). *International Marketing and Export Management*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, p. 307

Caseta 4.1. Campionii de export ai Germaniei

Deși Germania este acum al treilea exportator din lume, fiind devansată de China și SUA, valoarea/priceperea ei ca exportator rămâne neschimbată. Pentru a contura o imagine asupra unui aspect al forței de export a Germaniei, nu trebuie decât să analizăm fabrica Glasbau Hahn de la marginea orașului Frankfurt. Glasbau Hahn este în topul producătorilor de vitrine din sticlă. Produsele sale protejează cele mai valoroase obiecte de artă din lume. Clienți cum ar fi Metropolitan Art Museum din New York și British Museum din Londra au plătit până la 100.000 de dolari fiecare pentru casetele personalizate de dimensiunea unui perete fabricate de Hahn, dotate cu sistem de iluminare cu fibră optică *heat-free* și climatizare cu control de precizie. Fondată în 1836 și având afiliate în 30 de țări, Hahn este un exemplu de *Mittelstand* (*midranking*) în Germania. Acestea sunt întreprinderi mici și mijlocii. Cu toate că mari companii precum Volkswagen și Siemens sunt cele mai cunoscute în străinătate, aceste firme mai mici, cu mai puțin de 500 de angajați sau cu o cifră de afaceri cuprinsă între 25 de milioane și peste 1 miliard de euro, sunt cele care produc un procent mare din cifra de afaceri a companiilor Germaniei, pregătesc mai mult de jumătate din toți ucenicii, angajează o mare parte din lucrătorii din sectorul privat și generează o cantitate semnificativă din exporturile germane. Ele produc totul, de la motoare și utilaje pentru bunuri de consum precum echipamente de camping și articole de îmbrăcăminte de modă.

Mulți se specializează în fabricarea de echipamente complexe și valoroase pentru fabrici, cum ar fi mașini de rulare a țigaretelor sau prese de tipărit. Acest lucru a ajutat aceste companii să își domine nișele, cu cote de piață globale de până la 90%. Concentrarea pe astfel de produse face ca aceste companii să devină vulnerabile la turbulențele economice, deoarece comenzile

pentru ele au tendința de a fi primele anulate. Recenta recesiunea mondială din primul deceniu al anilor 2000 este un exemplu că cererea pentru multe dintre produsele companiilor *Mittelstand* a scăzut (*The Economist*, 2009, p. 64). La începutul anului 2009, aceste companii au reprezentat peste 40% din totalul exporturilor de produse manufacturate ale Germaniei (*The Economist*, 2009, p. 64).

Companiile *Mittelstand* sunt deja exportatori importanți, obișnuiți să concureze cu cele mai bune companii din lume. Ele știu cum să utilizeze inovația și cercetarea aplicată pentru a surmonta costurile ridicate ale forței de muncă și o monedă puternică care face ca exporturile să fie mai scumpe. Cele mai bune companii *Mittelstand* combină dinamismul și flexibilitatea, pe de o parte, cu prudența și tradiția, pe de altă parte. Mulți, cum ar fi Haribo, cel mai mare producător de gumă și dulciuri din jeleuri din lume, intră pe o piață nouă doar dacă pot să o domine (*The Economist*, 1998).

Mittelstand au crescut mari gândind la scară mică (*growing big by thinking small*). Ele sunt formate din fabrici situate adesea în orașe necunoscute majorității oamenilor și ținesc nișe mici, dar extrem de profitabile pe piețele globale. Investind sume mari din veniturile lor în cercetare și dezvoltare, companiile *Mittelstand* concurează cu companiile mari pe piața noilor produse. Unul dintre motive este că cele mai multe dintre ele sunt conduse de proprietari-manageri. Multe sunt afaceri de familie. Cu toate acestea, majoritatea acestor firme sunt dedicate îmbunătățirii produselor lor și mai puțin asumării riscurilor cu altele noi (*The Economist*, 2006, p. 71). Pentru a promova activitatea în străinătate, instrumentul numărul unu este publicitatea pe site-ul propriu de Internet, urmată de participarea la târguri (*Europages Observatory*, 2007). Există câteva companii *Mittelstand* care nu exportă direct, preferând să lucreze prin intermediul companiilor mari. Acest lucru este similar modelului japonez în care companiile mai mici aprovizionează mari exportatori în cadrul unui *keiretsu* sau al unui grup industrial. Dar, spre deosebire de Japonia, vasta majoritate a companiilor *Mittelstand* sunt extrem de independente. Cu toate acestea, apar schimbări pe măsură ce companiile devin publice și crește capitalul necesar. În plus, sunt angajați și manageri profesioniști.

O altă trăsătură este faptul că *Mittelstand* au creat mini-conglomerate prin fuziuni și joint venture, o nouă activitate care a fost dezaprobată, în principiu, în trecut.

În cele din urmă, directorii executivi ai *Mittelstand* susțin că eforturile lor fac diferența între succes și eșec. Aceste companii au relații de muncă bune. Forța de muncă în companiile *Mittelstand* este foarte bine pregătită, mai ales datorită programelor de ucenicie care s-au extins de la doi la patru ani.

În Germania, se nasc prea puține companii. Exportatorii de succes recurg tot mai mult la materiale importate sau externalizează o mare parte din producția lor. Multe dintre aceste companii sunt mici și încă aparțin familiei, dar sunt actori de nișă pe piața mondială și reinvestesc constantă în inovații de ultimă generație și nu sunt îngrijorați prea mult cu privire la calitate (*The Economist*, 2006, p. 72).

Sursa: Albaum (2016)

4.2.2. Exportul direct

4.2.2.1. Aspecte introductive

Exportul direct are loc atunci când un producător sau un exportator vinde direct unui importator sau unui cumpărător situat pe o piață străină. Astfel, fluxul real de tranzacții între națiuni este manipulat direct de o organizație dependentă a

producătorului sau de o organizație de comercializare (sau client) cu locația în străinătate. Un producător poate exporta direct unui cumpărător cu domiciliul pe o piață străină în multe moduri diferite.

Cu toate că discuția noastră cu privire la aceste metode alternative de export direct se va referi la fiecare, în mod individual, pe lângă faptul că sunt alternative, ele sunt, de asemenea, complementare. Un producător poate recurge la mai multe metode pentru a servi o piață externă specifică. Poate cel mai bun exemplu se referă la rolul jucat de departamentul sau divizia de export din țara de origine. În general, indiferent de metoda utilizată, un anumit tip de departament localizat în țara de origine ar trebui să existe.

Modurile de intrare nu trebuie privite ca fiind sacre. Atunci când condițiile se schimbă, ar trebui să se schimbe și canalul. Într-un sens mai general, schimbarea regimurilor de export este o dovadă că dezvoltarea exporturilor are loc în etape (Caseta 4.2.).

Caseta 4.2. Modelul de dezvoltare a exportului

Dezvoltarea exporturilor poate fi privită ca o succesiune de etape. Un astfel de model este format din:

cel puțin șase etape, după cum urmează: (1) nici un interes pentru export, (2) completarea unor comenzi nesolicitate, (3) explorarea fezabilității exportului, (4) exportul experimental către o țară apropiată d.p.d.v. psihologic, (5) exportator cu experiență în țara din etapa 4 și (6) explorarea fezabilității exportului către alte țări (Bilkey și Tesar, 1977).

În etapa 1, managementul nu ar completa o comandă nesolicitată, în timp ce, în a doua etapă, deși o comandă nesolicitată ar fi completată, nu ar exista nici o încercare de a explora exportul pe o bază mai formalizată. Etapa 3, care poate fi ignorată dacă comenzile nesolicitate sunt primite și completate, este cea în care un angajament formal de a exporta este într-adevăr luat în considerare. În etapa 4, modelul postulează că este cel mai de dorit să se înceapă exportul în țările apropiate "psihologic" de țara proprie a exportatorului. O astfel de țară are aceeași cultură, se află într-o etapă similară a dezvoltării economice etc. ca și țara exportatorului etc. Spre exemplu, Australia este mai apropiată psihologic de cele mai multe companii din Marea Britanie decât este Mexic, deși acesta din urmă este mai apropiat din punct de vedere geografic. În etapa 5, exportatorul a devenit experimentat în relațiile cu țările apropiate psihologic și este acum gata să se extindă în țări mai distanțate din punct de vedere psihologic (etapa 6). Modelul ar putea fi extins probabil la alte etape în care firma nu mai este doar un exportator; unele forme de producție localizate "peste mări" ar fi integrate în operațiunile internaționale.

Testele empirice limitate ale acestui model sugerează că într-adevăr procesul de dezvoltare a exportului tinde să se desfășoare în etape; considerațiile care influențează trecerea firmelor de la o etapă la alta tind să difere în funcție de etapă; în același timp, calitatea și dinamismul managementului tind să facă dimensiunea firmei relativ neimportantă.

Deși din 1977, această schemă este la fel de aplicabilă astăzi ca și atunci când a fost propusă pentru prima dată.

Există unele evidențe care sugerează că pentru întreprinderile mici și mijlocii exportul nu urmează în mod necesar un model în etape. Mai degrabă, companiile ar putea fi "born global" în sensul că implicarea lor viitoare în export este influențată în mare măsură de comportamentul acestora la scurt timp după înființare (Moen and Servais,

2002; Kuivalainen *et al.*, 2007). O firmă *born-global* a fost definită ca o companie în care un minim de 25% din totalul vânzărilor provin din exporturi și trebuie să se internaționalizeze în câțiva ani (în general trei) după crearea sa (Kuivalainen *et al.*, 2007, p. 254). O tipologie a firmelor *born-global* bazată pe cifra de afaceri (de exemplu, vânzările) de pe piețele externe și distanța față de piață, care este un indicativ al internaționalizării, este prezentată în figura 4.3.

Figura 4.3. Tipologia firmelor *born-global*

		Export turnover	
		<i>Low</i>	<i>High</i>
Market distance	<i>Far</i>	True born-global	
	<i>Near</i>	Apparently born-global, i.e. born-international	

Sursa: Kuivalainen *et al.*, 2007, p. 255.

Adevăratele firme *born-global* operează pe piețe mai multe și mai îndepărtate, în timp ce firmele *born-international* nu au o acoperire sau un domeniu de aplicare global. Ce se întâmplă cu firmele *born-global* pe măsură ce se maturizează? Conceptul *born-global* s-a concentrat în mod tradițional asupra modului în care aceste companii încep în mod diferit de alte companii, dar nu au reușit să clarifice foarte mult ce se întâmplă cu ele pe măsură ce se maturizează. Cercetări mai recente (Cavusgil și Knight, 2014) susțin totuși că avansul tehnologic influențează foarte mult maniera în care aceste firme se maturizează.

4.2.2.2. Exportul direct prin organizații/structuri organizatorice dependente

A. Structuri/departamente localizate în țara de origine (*home-country-based department*)

Producătorul care dorește să se angajeze în exportul direct va trebui, cel mai probabil, să stabilească un tip de departament sau divizie de export în țara de origine. Această organizație dependentă poate fi implicată direct în realizarea vânzărilor la export sau poate servi drept departament localizat în țara de origine, cu atribuții privind coordonarea și controlul activităților celorlalte organizații dependente localizate pe piețele externe.

Există în principiu trei tipuri de organizații de export localizate în țara de origine, anume:⁸³

- a. departamentul intern de export (*built-in department*);
- b. departamentul de export separat sau autonom (*separate export department*);

⁸³ G. Albaum.(2016).

c. filiala de vânzări la export (*export sale subsidiary*).

Tipul adecvat pentru un producător la un anumit moment în timp depinde de factori precum natura produsului, dimensiunea companiei, cât timp a fost exportator, volumul așteptat al vânzărilor în străinătate, filosofia managerială privind derularea afacerilor la nivel internațional, structura organizațională și măsura în care resursele existente ale companiei pot fi alocate pentru a se angaja în operațiuni de export sau pot fi dobândite resurse suplimentare necesare.

a. Departamentul intern de export (*built-in department*)

Departamentul încorporat de export este cel mai simplu în structură și, astfel, cel mai simplu de stabilit. În forma sa cea mai simplă, această structură va consta dintr-un manager de export având în subordine câțiva funcționari/angajați. Principala funcție a managerului de vânzări este de se ocupa efectiv de vânzarea la export sau de a o coordona. Cele mai multe alte activități legate de comercializarea la export - de exemplu, publicitate, logistică, creditare - sunt efectuate de departamentele interne obișnuite ale companiei, orientate spre piață.

Deși departamentul încorporat este simplu în structură, flexibil și economic în operare, aceste caracteristici pot fi mai mult aparente decât reale. Multe complicații pot să apară atunci când managerul de export încearcă să coordoneze activitățile care trebuie efectuate de către unități organizaționale care nu sunt sub conducerea sa; deoarece aceste unități organizaționale sunt orientate, de obicei, către activitățile derulate pe piața internă, există pericolul ca sarcinile asociate cu exportul să fie privite ca ceva ce trebuie făcut numai atunci când există timp disponibil. În plus, este posibil ca aceste departamente să nu aibă cunoștințe în privința unor detalii speciale complicate legate de export și angajații trebuie să fie dispuși și capabili să le învețe. Asemenea condiții pot duce la întârzieri inutile și la un program de export dezorganizat și departe de a fi optim. Foarte mult depinde de măsura în care aceste unități organizaționale orientate spre piața internă sunt angajate permanent față de finalitatea autohtonă a afacerii, cu alte cuvinte de "capacitatea" disponibilă pentru îndeplinirea sarcinilor legate de export. O mare parte din succesul acestui tip de organizație de export depinde de persoana care îndeplinește funcția de manager și capacitatea acestei persoane de a asigura cooperarea cu directorii altor departamente.

În condițiile propice, un volum substanțial de vânzări în străinătate poate fi derulat datorită acestui tip de organizare. În ciuda acestui fapt, această formă de organizare este potrivită pentru o firmă producătoare care operează în oricare din următoarele condiții:

- este de dimensiuni mici;
- este nouă sau relativ nouă în domeniul exportului;
- volumul așteptat al vânzărilor pe piețele externe este moderat sau chiar mic;
- filosofia managerială nu este orientată către dezvoltarea afacerilor la nivel internațional;
- există resurse de marketing insuficient utilizate pe piața internă;
- compania este incapabilă să achiziționeze resurse suplimentare sau, dacă are această capacitate, resursele cheie nu sunt disponibile.

În plus, acest tip de aranjament este, potențial, foarte util pentru coordonarea activităților de export indirect ale unui producător care utilizează această metodă pentru a servi piețele externe.

b. Departamentul autonom de export (*separate export department*)

Deși tipul de departament încorporat poate fi adecvat în primele etape ale exportului direct, în cazul în care vânzările continuă să crească se va ajunge la un punct în care se va impune o organizare integrată mai completă. O modalitate de a răspunde acestei nevoi este de a crea un departament separat de export.

Spre deosebire de departamentul încorporat, departamentul separat de export este o unitate independentă și, în mare măsură, autosuficientă, în care se desfășoară cea mai mare parte a activităților de export în cadrul departamentului însuși, ceea ce îl face un departament de marketing/comercializare relativ complet de export. Departamentul autonom de export poate fi structurat intern pe baza funcționalității, regiunilor geografice, produselor, clienților sau diverselor tipuri de combinații, depinzând în mare măsură de modul în care sarcinile privind exportul variază cel mai mult.

Cele mai multe dintre condițiile care pot provoca probleme în forma încorporată sunt eliminate atunci când se creează un departament separat/autonom. Astfel⁸⁴:

- nu există riscul apariției unor interferențe între activitatea firmei pe piața internă și cea de pe piața externă care să genereze „conflicte” în ceea ce privește timpul alocat uneia dintre ele în detrimentul celeilalte; un potențial conflict poate totuși să apară în ceea ce privește resursele alocate fiecărei activități;
- operațiunile de export pot fi conduse *full-time* de un personal specializat în domeniu;
- există o mare flexibilitate în ceea ce privește „localizarea” unui astfel de departament⁸⁵.

c. Filiale de vânzări la export (*export sale subsidiary*)

În încercarea de a separa complet activitățile de comercializare prin export de operațiunile interne, unele companii au înființat o filială de vânzări la export ca o societate separată. Deși o filială de vânzări la export este deținută integral și controlată de societatea-mamă, ea este, în esență, o firmă cvasi-independentă.

Întreaga autoritate și responsabilitate asociate operațiunilor de export, inclusiv responsabilitatea privind profitul, pot fi "atribuite" unei singure subunități a societății-mamă. Astfel, cu această formă de organizare a exportului, un producător poate fi mai în măsură să verifice/controleze profitabilitatea operațiunilor sale externe. În plus, șansele de presiuni conflictuale care decurg din departamentele interne sunt minimizate.

⁸⁴ A. Burciu.(2010).*Tranzacții comerciale internaționale*. Polirom. Iași

⁸⁵ Un departament de export încorporat, prin natura lui, ar trebui localizat în aceeași locație ca și departamentele autohtone cu care colaborează. Cu toate acestea, există multe motive ca structurile organizatorice cu atribuții în materie de export să nu fie localizate la sediul central al companiei ci în unul dintre centrele importante de afaceri internaționale. De exemplu, un producător din Olanda poate fi localizat în Maastricht la frontiera cu Germania, dar își poate localiza departamentul de export în Rotterdam pentru a răspunde nevoii de a menține contactul cu numeroasele entități de asistență specializate cu care trebuie să lucreze - bănci, expeditori, consulate și așa mai departe (Albaum, 2016).

În ceea ce privește organizarea sa internă și activitățile specifice desfășurate, filialele de vânzări diferă foarte puțin de departamentul separat de export. Există totuși o diferență majoră care poate provoca îngrijorări top managementului. Fiind o entitate separată, filiala de vânzări la export trebuie să achiziționeze de la firma producătoare-mamă produsele pe care le va vinde pe piețele de peste mări. Aceasta înseamnă că producătorul trebuie să dezvolte un sistem de transfer intern al prețurilor, ceea ce poate genera numeroase probleme.

Deși filiala de vânzări la export este, în multe privințe, similară unui departament de export, există totuși rațiuni importante pentru existența sa, și anume:

- *control unificat* - toată autoritatea privind exportul este centrată într-o singură organizație, nefiind astfel subiectul unor presiuni conflictuale din partea diferitelor departamente interne;
- *controlul costurilor și al profitului* - deoarece toate veniturile și cheltuielile sunt separate de cele interne, costurile de export și profiturile pot fi vizibile cu ușurință;
- *alocarea comenzilor în mai multe întreprinderi* - compania subsidiară poate plasa mai ușor o comandă către cea mai potrivită fabrică și poate supraveghea managementul responsabilităților în mod mai eficient;
- *facilitarea finanțării* - deoarece filiala este o societate separată, este mai ușor de stabilit poziția sa financiară; ca urmare, instituțiile financiare ar putea fi mai dispuse să avanseze fonduri pentru export;
- *o gamă mai amplă de produse* - fiind o companie separată, poate achiziționa produse din surse externe pentru a oferi cumpărătorilor de peste mări o linie mai completă;
- *avantaje fiscale* - legislația privind impozitul pe venit în anumite țări poate duce la economii în totalul impozitelor companiei.

Filiala de vânzări la export poate servi o varietate de scopuri utile, majoritatea dintre ele având un caracter corporativ și relativ independent de practica exportului.

B. Filiale de vânzări în străinătate (*foreign sales branch*)

Un producător care a exportat direct prin unele de structuri/departamente localizate în țara de origine, eventual chiar în colaborare cu distribuitori sau agenți localizați în străinătate, poate ajunge în punctul în care consideră necesară o *monitorizare mai atentă a vânzărilor* efectuate pe o anumită secvență de piață. În astfel de situații, compania poate înființa o filială de vânzări în străinătate.

O astfel de filială *gestionează toate activitățile de vânzare, distribuție și promovare pe o secvență de piață* desemnată și vinde în primul rând comercianților (angroșiști și dealeri) sau, în anumite condiții, utilizatorilor/consumatorilor industriali. Astfel, atunci când se recurge la o asemenea structură, ea devine *legătura inițială în canalul de distribuție pe o piață străină*. Deseori vor fi disponibile facilități de stocare și depozitare, astfel încât filiala să poată păstra un inventar al produselor ca atare, al pieselor de schimb, al pieselor necesare mentenanței etc. Indiferent dacă se utilizează sau nu facilități de depozitare, transportul poate fi făcut de multe ori direct de la fabrica producătorului la cumpărătorul inițial, în special atunci când este vorba de achiziții mari, de valoare ridicată. Astfel, caracteristicile operative ale unei filiale de vânzări în străinătate sunt, în mare parte, asemănătoare cu cele ale unui distribuitor străin, cu excepția faptului că *managerul este un angajat al*

companiei și este direct responsabil de biroul din țara de origine. De fapt, filialele de vânzări în străinătate sunt deseori stabilite după ce o secvență de piață a fost dezvoltată și consolidată de distribuitori locali și agenți. Momentul în care trebuie să se producă această transformare este atunci când volumul atins al vânzărilor (cifra de afaceri) justifică costurile legate de înființarea și funcționarea unei filiale și se anticipează că acest nivel al cifrei de afaceri va fi menținut sau va crește în timp.

O sucursală de vânzări în străinătate poate servi și altor scopuri utile. În primul rând, acolo unde este de dorit ca producătorul să etaleze/expună o parte sau toată linia de produse, biroul-sucursală poate oferi facilități în acest scop. Valoarea lui ca instrument de marketing și promovare a vânzărilor este evidentă. În al doilea rând, pentru mulți producători o utilizare mai importantă a unei filiale poate fi ca centru de service. Din diverse motive, multe organizații străine de afaceri, în special organizații independente de comercializare, nu sunt dispuse sau capabile să furnizeze service pentru produsele care ar putea să necesite acest lucru. Dacă nu este pus la dispoziție de producător, cumpărătorul va trebui să îl asigure el însuși. În timp ce unii cumpărători, în special cei care cumpără echipamente industriale, preferă să se ocupe ei înșiși de service și solicită doar ca piesele și materialele necesare să fie disponibile, alți cumpărători consideră că service-ul trebuie asigurat de vânzător.

Politica externă promovată de un guvern poate exercita o influență asupra operațiunilor reale ale filialelor de vânzări, precum și asupra deciziei de înființare a unei astfel de filiale. De exemplu, legile fiscale adverse pot exista și mai pot exista, de asemenea, și probleme legate de repatrierea profiturilor. Acest lucru este important în special atunci când filiala de vânzări este organizată ca subsidiară. La fel de dificilă este, potențial, problema personalului angajat în filială. În general, cel mai probabil, este de dorit să aibă personal, în special la nivel managerial, care a lucrat efectiv sau a fost instruit în organizația din țara de origine. În mod ideal, acești oameni ar trebui să fie cetățeni ai țării în care este situată filiala. În unele țări, guvernul impune ca o proporție minimă a personalului din sucursale să fie cetățeni ai țării respective. Un comentariu final este că funcționarea unei filiale de vânzări în străinătate este o activitate foarte costisitoare. Prin urmare, această metodă de a face afaceri peste mări este, de obicei, cea mai potrivită pentru producătorii mari și stabili d.p.d.v. financiar, dar există numeroase exemple de companii mai mici care gestionează cu succes filiale de vânzări.

Stabilirea a ceea ce este, în esență, o filială de vânzări sau o subsidiară de vânzări este ceea ce fac companiile de vânzări directe atunci când intră pe o piață străină. O *companie de vânzare directă* este o organizație care angajează contractori independenți (reprezentanți) pentru a vinde direct consumatorilor departe de o locație fixă a afacerii, fie *one-to-one*, fie prin *party plan*. În China, unele companii cum ar fi Avon Products are, de asemenea, locații fixe, dar acest lucru se datorează reglementărilor guvernamentale. Un exemplu de filială de vânzări este USANA din SUA, un vânzător direct al produselor bazate pe știință care, în 2007, a înființat o unitate în Malaezia care include birouri administrative, un centru de distribuție, săli de ședințe pentru agenții de vânzări, precum și un call center. Un alt exemplu este Jafra Cosmetics, care are în prezent 9000 de agenți de vânzări, 30 de manageri și o echipă de service în München pentru piața

sa din Germania. Unele companii de vânzări directe, cum ar fi Amway și Avon, pot avea, de asemenea, facilități de producție pe o piață străină.

a. Facilități de stocare sau depozitare

Atunci când este necesar și profitabil pentru un producător să mențină stocuri pe piețele străine, o facilitate/ramură de depozitare sau stocare poate fi înființată. Asemenea facilități pot fi parte a unei filiale de vânzări. În cazul în care există această conexiune, cumpărătorului se bucură de mai mult confort și un potențial instrument puternic de marketing este creat prin faptul că poate fi generat un volum mai mare de afaceri decât în cazul absenței facilităților de depozitare. Aceeași situație apare atunci când sucursala de depozitare este o entitate separată, înființată pentru a onora comenzile făcute de distribuitorii străini sau agenți.

Nu este necesar ca o ramură de depozitare sau de stocare în străinătate să furnizeze stocuri pentru o singură secvență/arie a pieței. De fapt, mulți producători, pe măsură ce aplică tot mai mult conceptul costului total cu privire la problemelor lor de distribuție fizică sau logistică, stabilesc astfel de filiale precum punctele de distribuție centrale pentru a servi o zonă extinsă. În cazul în care mai multe zone de piață urmează să fie servite de către o singură sucursală de depozitare sau de stocare, ar fi mai bine ca aceste facilități să fie amplasate într-un port liber sau o zonă comercială cum ar fi Hong Kong, New York, Rotterdam sau Colon, Panama. Prin localizarea într-o zonă liberă, devine relativ mai ușor pentru un producător să servească mai multe piețe de vreme ce procedurile și reglementările vamale obișnuite ale țării în care este localizată zona liberă nu se aplică.

b. Sucursala de vânzări în străinătate

Sucursala de vânzări din străinătate este o variațiune/versiune a sucursalei de vânzări la export localizată în țara de origine. Ca atare, funcționează, în mare măsură, la fel; este, de asemenea, similară în funcționare cu un birou comercial. O diferență majoră este *autonomia oarecum mai mare* de care se bucură filiala din străinătate din cauza asimilării și domiciliului său în străinătate. În plus, sucursala din străinătate are, în multe cazuri, responsabilități mai extinse și îndeplinește multe activități dincolo de cele ale unui birou de comercial în străinătate. Subsidiara din străinătate este o formă de organizare flexibilă și, în termeni de facilități fizice și activități de exploatare poate include orice de la o operațiune completă la un birou mic înființat doar pentru a îndeplini cerințele de rezidență impuse de legislația specifică a țării în care este localizată.

Organizația subsidiară poate fi utilizată pentru multe *funcții diferite* (activități de afaceri) pe piețele externe. Atunci când este organizată ca o *filială de vânzări* (sau atunci când activitățile de vânzare sunt executate) toate comenzile străine sunt direcționate prin intermediul filialei care apoi vinde cumpărătorilor străini la prețuri cu ridicata sau cu amănuntul obișnuite. Filialele de vânzare din străinătate achiziționează de la societatea-mamă produsele care urmează să fie vândute fie la cost, fie la alt preț. Aceasta, desigur, creează problema stabilirii prețurilor de transfer intra-companie.

Motivele care stau la baza înființării filialelor de vânzări în străinătate, precum și *motivele alegerii unei anumite țări ca locație* pentru o filială derivă din două *surse majore*:

fiscalitate și practici de afaceri. Una dintre influențele majore asupra popularității filialelor din străinătate a reprezentat-o avantajele fiscale potențiale de care poate beneficia o companie recurgând la această formă de organizare în operațiunile sale internaționale. Acest lucru a fost important în special pentru companiile cu sediul în țările cu fiscalitate ridicată. Cu o planificare adecvată, companiile ar putea înființa filiale în țările cu niveluri scăzute de impozitare ale veniturilor din afaceri și ar putea obține un avantaj neplătind impozite în țara lor de origine pe venitul obținut din străinătate până la momentul la care astfel de venituri ar fi efectiv repatriate. Desigur, avantajele fiscale precise care sunt posibile cu astfel de filiale depind de reglementările fiscale din țara de origine a companiei-mamă. Există, de asemenea, avantaje fiscale potențiale și dincolo de amânarea/evitarea impozitării. Acestea rezultă din practica companiei-mamă care deține filiale de a reține o cotă mare din profiturile lor, utilizând apoi aceste fonduri pentru extinderea în străinătate fie în țara în care profiturile au fost generate, fie în alte țări. Acest lucru poate fi destul de util în arii cum ar fi Uniunea Europeană.

Impozitele nu au fost singurele motive pentru înființarea de filiale în străinătate, nici nu au fost chiar motivul major în multe cazuri. În selectarea unei locații străine, companiile caută conexiuni bancare bune, condiții bune de operare, o situație politică stabilă, claritate în deciziile legale și apropierea de piețe. Alte caracteristici luate în considerare în selecția unei locații pentru o filială din străinătate includ ușurința și simplitatea încorporării, restricțiile privind proprietatea și funcționarea unei întreprinderi și disponibilitatea unui personal/staff local adecvat. Astfel, motivele de afaceri sunt amestecate cu cele legate de impozitare impozitului.

c. Delegatul exportatorului/promotorul/agentul de vânzări (*traveling salesperson*)

Un agent de vânzări/promotor este o *persoană care locuiește într-o țară, adesea țara mamă a angajatorului, și călătorește în exteriorul acestei țări pentru a-și îndeplini obligațiile legate de vânzări.* În schimb, un agent de vânzări rezident este trimis din țara de origine pentru a locui și a lucra pe o piață străină. În esență, agentul de vânzări rezident este o "sucursală" de vânzări în străinătate a companiei. Desigur, compania poate înființa o sucursală formală, la care este repartizat un agent rezident. În orice caz, o sucursală deseori recrutează, de asemenea, resortisanți, respectiv naționali ai țării în care este localizată.

Atunci când se ia decizia de a folosi delegați pe o piață străină, o companie ar trebui să ia în considerare doar ceea ce trebuie să facă acest delegat. Există multe tipuri de joburi în vânzări, variind de la lansarea comenzilor până la preluarea comenzilor (*order making to order taking*). Dacă o companie consideră că tipul de loc de muncă legat de vânzare care trebuie efectuat pe o piață străină tinde spre partea de preluare a comenzilor, în majoritatea cazurilor probabil că nu ar fi eficient să utilizeze agenți de vânzări care călătoresc. Pe de altă parte, în cazul în care locul de muncă legat de vânzări tinde spre lansarea de comenzi, folosirea unui agent de vânzări competent și bine instruit se poate dovedi a fi cea mai bună metodă. Decizia depinde în mare măsură de costurile relative și veniturile sub forma vânzărilor generate.

Există *trei funcții de bază* pe care întreg personalul de vânzări care operează pe piețele străine trebuie să le îndeplinească, deși importanța relativă a fiecăreia va varia în funcție de aspecte precum natura produsului care urmează să fie vândut și natura

pieței. În primul rând, este *activitatea de vânzare efectivă* care trebuie efectuată – informarea clienților cu privire la produs și obținerea de comenzi. În al doilea rând, un vânzător este întotdeauna profund implicat în *relațiile cu clienții*. Forța de vânzări trebuie să se preocupe în orice moment de menținerea și ameliorarea poziției companiei față de clienți și publicul larg. Acest lucru nu este întotdeauna ușor de făcut și este unul dintre motivele pentru care atât de multe firme angajează resortisanți locali ca personal de vânzări pe o anumită piață. În cazul în care relațiile cu clienții sunt extrem de importante, este mai puțin probabil ca utilizarea unui agent de vânzări care călătorește să fie cea mai bună metodă de export direct. Motivul este pur și simplu că, în general, nu ar permite suficient contact cu clienții. Există, totuși, un tip de agent de vânzări a cărui activitate principală se înscrie în domeniul general al relațiilor cu clienții. Numit uneori *demonstrator* sau *tutore*, acest tip de agent de vânzări care călătorește lucrează îndeaproape cu agenți sau distribuitori localizați în străinătate și care reprezintă deja compania la care este angajat. Deoarece principala lui sarcină este de a ajuta agenții și distribuitorii să facă o treabă mai bună, tutorele operează mai mult sau mai puțin ca expert/mediator. A treia funcție îndeplinită de forța de vânzări pe teren, una care a fost adesea neglijată, este cea a *colectorului de informații și a comunicatorului*. Agentul de vânzări este agentul de informații de primă linie al managementului și, din această poziție, este în măsură să furnizeze informații privind acțiunile concurenților, opinia clienților, cum funcționează produsele și care sunt perspectivele pe anumite piețe. În plus, agentul de vânzări este adesea capabil să furnizeze informații referitoare la anumiți clienți și probabil alte tipuri de informații care ar putea fi utile în planificarea publicității și programe de promovare a comerțului. În cazul în care este important ca un agent de vânzări să furnizeze companiei informații în mod regulat, atunci un rezident, mai degrabă decât un agent de vânzări, ar trebui probabil să fie angajat.

În mare măsură, eficacitatea oricărui agent de vânzări în realizarea acestor trei activități de bază depinde de *încrederea reciprocă*. Încrederea este crucială pentru relațiile pe termen lung.

Evident, nu toate companiile ar trebui să recurgă la agenți de vânzări/delegați în străinătate. Deși nu există răspunsuri certe privind momentul/situația în care ar trebui utilizați, există totuși criterii generale care pot fi evaluate și condiții care sunt, în general, cele mai favorabile utilizării lor.

Într-o anumită măsură, *natura produsului* are o influență. Dacă produsul este de natură tehnică și potențialul cumpărător are nevoie de explicații detaliate și de demonstrații, delegatul exportatorului/agentul de vânzări ar putea fi în măsură să le asigure. De fapt, unele companii au experți tehnici angajați pe anumite piețe externe în acest scop. Dacă, totuși, este necesară componenta de service, livrări de piese și așa mai departe, agentul de vânzări nu este la fel de eficient și efectiv ca o metodă de export care implică o bază permanentă peste mări.

Un alt criteriu se referă la *volumul potențial de vânzări* pe o anumită piață. Deoarece o călătorie de vânzări poate costa foarte mult, un volum minim al vânzărilor trebuie să fie posibil astfel încât recursul la agenții de vânzări în străinătate să fie justificat. De asemenea, este relevant dacă volumul vânzărilor este asigurat în tot timpul anului sau

este sezonier. Dacă este sezonier, un agent de vânzări care călătorește devine potențial mai profitabil deoarece nu ar mai exista costuri fixe în perioadele "moarte".

Avansul tehnologic sub forma Internetului joacă un rol din ce în ce mai important în vânzări și afectează rolul agentului de vânzări, în special pe cel al agentului delegat în străinătate. Acest lucru este valabil mai ales în cazul sistemului de vânzare B2B. Comerțul electronic are o prezență globală în creștere și este folosit pentru a completa sau a înlocui vânzătorii. Folosirea comerțului electronic pentru a înlocui un agent de vânzări ar putea fi o greșeală în situațiile în care interacțiunea interpersonală este crucială pentru o relație, în special pentru întreprinderile mici și mijlocii.

C. Evaluarea organizațiilor dependente

Avantajele organizării unui aparat propriu de comerț exterior (canal integrat de distribuție la producător) sunt, în principal, următoarele:⁸⁶

- oferă producătorilor posibilitatea de a încasa profitul comercial, avantaj care este valabil dacă prin politica de marketing a firmei respective se obține un preț avantajos pe piețele externe;

- producătorii au posibilități mai largi de a se menține în contact și legătură directă cu piața externă, recepționând operativ evoluția cererii și adaptând producția de export la cerințele pieței;

- asigură condiții superioare de promovare a mărcii de fabrică, consolidând astfel poziția firmei pe piața externă;⁸⁷

- costurile unitare de producție scad pe măsură ce crește volumul vânzărilor deoarece costurile fixe sunt distribuite asupra unui număr mai mare de unități de produs;

- rețeaua de distribuție este permanentă, producătorul nefiind pus în situația ca, la un moment dat, firmele intermediare/partenere să se îndrepte spre companii concurente;

- asigură posibilitatea unui control complet asupra politicii de promovare și distribuție a produselor.

Există însă și o serie de *dezavantaje* antrenate de derularea tranzacțiilor prin organizații dependente/integrate și anume:⁸⁸

- cheltuielile specifice de comercializare pe piața externă (echipamente, obiecte de inventar, salariile personalului, materiale publicitare etc.) pot fi extrem de ridicate și deci numai la un anumit volum al vânzărilor exportul direct devine rentabil;

- riscurile specifice operațiunilor comerciale externe sunt mai ridicate decât pe piața internă și se răsfrâng asupra întregii activități a întreprinderii, uneori antrenând influențe negative grave; astfel, există riscul ca produsul să nu fie acceptat pe piața externă sau riscul ca preferințele de consum să se schimbe foarte rapid; în afară de aceste

⁸⁶ G. Albaum ș.a. – *International Marketing and Export Management*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2002, pag. 299; I. Popa – *Tranzacții comerciale internaționale*, Ed. Economică, București, 1997; I. Popa – *Negocierea comercială internațională*, Ed. Economică, București, 2006, pag. 21 și următoarele

⁸⁷ I. Popa – *Negocierea comercială internațională*, Ed. Economică, București, 2006

⁸⁸ G. Albaum ș.a. – *International Marketing and Export Management*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2002, pag. 300; I. Popa – *Tranzacții comerciale internaționale*, Ed. Economică, București, 1997; I. Popa – *Negocierea comercială internațională*, Ed. Economică, București, 2006, pag. 21 și următoarele

riscuri, producătorul se poate confrunta cu o serie de riscuri de ordin financiar (a ratei de schimb valutar) care pot genera repercusiuni deloc de neglijat asupra activității sale;⁸⁹

– o politică de marketing de succes pe piața externă necesită cunoștințe specializate (*know-how* și/sau expertiză de un anumit tip); în cazul în care producătorul nu dispune de astfel de cunoștințe sunt necesare costuri destul de mari în vederea obținerii lor; tehnicile de marketing aplicabile pe diferite piețe externe diferă adesea de cele de pe piața internă;

– există riscul ca o parte considerabilă a timpului decidenților firmei producătoare să fie destinată afacerilor economice externe în defavoarea problemelor tehnice și de producție.⁹⁰

Se apreciază că organizarea unor canale de distribuție integrate este preferabilă în următoarele *condiții*:⁹¹

- produsul este diferențiat, specializat sau constituie o marcă ce prezintă atracție și necesită eforturi de vânzare particularizate (ex. un automobil BMW, Toyota etc.);
- există un volum mare și constant al exporturilor sau potențialul de export este concentrat într-un număr relativ mic de piețe astfel încât eforturile de vânzare să nu fie diminuate prea mult;
- exportul deține o pondere mare în cifra de afaceri;
- potențialul de vânzări este în creștere;
- costurile fixe pot fi repartizate asupra unui volum de marfă în creștere, astfel încât costurile pe unitatea de produs să fie în scădere.

Deși argumentația s-a circumscris contextului specific producătorilor, ar trebui remarcat faptul că organizații de afaceri în domeniul comerțului precum retailerii au exportat conceptul sau operațiunile lor în afara granițelor. Într-adevăr, unii comercianți cu amănuntul, precum Benetton din Italia, IKEA din Suedia și Urban Outfitters din SUA folosesc expansiunea operațiunilor lor de retail ca mijloace de a exporta produsele pe care le realizează și le vând în propriile lor magazine captive, așa cum fac multe dintre așa-numitele companii de designer.

4.2.2.3. *Exportul direct prin organizații independente (distribuitori și agenți/reprezentanți localizați în străinătate-foreign-based distributors and agents/representatives)*

Până acum, discuția cu privire la diferitele metode de export direct a fost orientată spre recursul la organizații dependente. Ne îndreptăm atenția acum spre o formă de export direct care implică *organizații de comercializare independente*, respectiv *distribuitori și agenți/reprezentanți*. Această metodă de export se distinge de exportul indirect (în termeni de caracteristici de operare) care folosește tipuri similare de intermediari, în sensul că, atunci când se efectuează exporturi directe, *distribuitorul sau agentul este localizat în străinătate*. Termenii "distribuitor" și "agent" sunt adesea folosiți ca sinonime. Acest lucru

⁸⁹ De exemplu, în perioada 2006-2008 un număr mare de firme de export/import din România au ajuns în situația de faliment exclusiv datorită fluctuației ample a cursului de schimb valutar.

⁹⁰ I. Popa – *Tranzacții comerciale internaționale*, Ed. Economică, București, 1997

⁹¹ G. Albaum ș.a. – *International Marketing and Export Management*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2002, pag. 300

este nepotrivit, deoarece există *diferențe distincte*. De exemplu, distribuitorul este un comerciant și, ca atare, este un client al exportatorului. Un agent, pe de altă parte, este un reprezentant (și este deseori menționat în acest sens) care acționează în numele exportatorului și nu este un client al acestuia. Astfel, distribuitorul preia în numele lui mărfurile exportatorului, în timp ce agentul nu. Pe scurt, distribuitorul importă produsele implicate în timp ce un agent lasă importul cumpărătorilor ale căror ordine au fost transmise exportatorului. Un al doilea punct major de distincție apare cu privire la metoda de compensație financiară, respectiv metoda prin care fiecare este plătit. Agentul este, de obicei, plătit pe baza unei comision în timp ce venitul distribuitorului provine din marja încasată în conformitate cu discount-ul comercial acordat de exportator. O a treia diferență este apare prin faptul că un distribuitor păstrează, în mod normal, o evidență a stocurilor (un inventar), în timp ce un agent nu, cu excepția situației în care este vorba de un showroom.

În majoritatea cazurilor, *agentul sau distribuitorul este reprezentantul exclusiv al producătorului într-o anumită zonă de piață externă și este singurul importator*. Ca atare, agentul sau distribuitorul beneficiază de drepturi exclusive pentru vânzarea produselor producătorului în zona de piață acoperită de acord. Cu toate acestea, există cazuri în care nu se acordă drepturi exclusive de vânzare. De exemplu, vânzările către agenții guvernamentale străine sunt adesea rezervate producătorului însuși, care utilizează unul dintre celelalte tipuri de exporturi directe care implică o organizație dependentă. În acest tip de situație agentul sau distribuitorul nu primește nicio compensație. O a doua modificare posibilă apare atunci când un agent este desemnat ca agent general. În acest caz, producătorul poate desemna alți agenți în zona de piață a agentului general. Agentul general, cu toate acestea, este plătit cu un comision - mai mic decât ceea ce ar primi în mod normal - pentru toate vânzările realizate prin intermediul celorlalți agenți.

Funcțiile îndeplinite de distribuitori și agenți sunt, în esență, aceleași ca cele îndeplinite de structurile similare localizate în țara de origine sau de organizațiile proprii ale producătorului localizate în străinătate. Cu toate acestea, unele *diferențe de bază* ar trebui notate. Prima, deoarece aceste structuri de vânzare din străinătate beneficiază de drepturi exclusive, producătorul are toate motivele să se aștepte că vor depune eforturi suplimentare pentru a promova vânzarea produselor lui. Toate recompensele pentru acest efort suplimentar le revin fără a fi împărțite cu alte structuri. O a doua diferență de bază se referă la service-ul produselor. În cazul în care un produs, prin natura lui, poate necesita service, distribuitorul este pregătit să ofere astfel de servicii prin dotarea corespunzătoare, personal bine instruit și un stoc complet de piese și materiale necesare.

În general, prin urmare, un producător poate aștepta de obicei vânzări și servicii conexe mai bune de la punctele de vânzare din străinătate cu segmente de piață exclusive decât în cazul în care aceste puncte de desfacere trebuie să împartă piețele. Activitățile desfășurate și caracteristicile operaționale ale distribuitorilor și agenților vor varia mult și depind de aspecte precum natura produselor, caracteristicile segmentului de piață, tipul de structură de vânzare și filosofia sa de funcționare, precum și situația generală de funcționare a producătorului. În plus, în cazul recursului la agenți, mai mult decât în orice altă metodă, succesul se bazează, în mare parte, pe personalitatea lor și pe relații personale. Deși exportatorul și distribuitorul sau agentul său extern sunt dependenți

unul de celălalt, ei sunt, de asemenea, separați prin aspecte legate de proprietate, geografie, cultură și sistem juridic.

Avantajele și dezavantajele generale ale utilizării acestor organizații de vânzare nu variază foarte mult față de cele asociate structurilor similare localizate în țara de origine. Dacă un producător se angajează să exporte direct, atunci recursul exclusiv la agenți sau distribuitori este modul cel mai simplu și mai puțin costisitor. Această metodă pare a fi, de asemenea, cea mai predispusă la dezvoltare. Din aceste motive, producătorii noi în materie de export direct aleg adesea această modalitate de intrare pe piețele externe, în special în cazul în care într-o anumită zonă de piață este de așteptat doar un volum de vânzări moderat. Mulți agenți și distribuitori au un succes atât de mare încât lucrează singuri, în afara canalului de vânzare al unui producător. După ce vânzările pe o piață străină depășesc un anumit nivel, producătorul poate considera mai eficient și profitabil să înființeze o sucursală de vânzări sau o filială. Cu toate acestea, chiar dacă este generat un volum mare de vânzări, adesea există motive întemeiate pentru care agentul sau distribuitorul nu ar trebui excluși din canalul producătorului. O organizație dependentă a producătorului localizată în străinătate nu ar putea asigura cunoașterea pieței și a dealerilor, precum și accesul la diferite surse. În plus, un agent sau un distribuitor poate avea o influență politică care poate fi benefică pentru un producător. Acest lucru poate fi foarte util într-o țară precum China, spre exemplu.

Pe de altă parte, este posibil ca un producător să nu dorească să utilizeze o organizație independentă de vânzare ca distribuitor exclusiv într-o anumită zonă de piață externă. Posibilele motivații pentru aceasta sunt multe și variate și pot fi legate de dorința de a avea control complet asupra canalului de vânzare între națiuni și lipsa unei firme capabile să își asume toate atribuțiile unui distribuitor exclusiv. În plus, atât pentru agenți, cât și pentru distribuitori, celelalte linii de produse pe care le manipulează de la alte companii pot face dificilă pentru un exportator introducerea unor noi produse pe piața externă. Multe vor depinde de competitivitatea noilor produselor față de cele deja gestionate de intermediari. În astfel de cazuri, în loc să se implice într-un acord contractual, producătorul poate înființa o filială care să acționeze ca unic distribuitor importator pe o anumită piață externă. Această filială poate fi deținută în întregime de exportator sau poate fi deținută în comun cu parteneri din țara implicată.

În anumite situații, distribuitorul stabilește specificațiile produsului care urmează să fie importat și caută un producător dintr-o altă țară pentru a realiza produsul.

O formă mai apropiată și mai strânsă de relație între un producător și reprezentanții săi din străinătate decât cea stabilită cu distribuitorul exclusiv sau agent, apare în cazul unei *francize*. Trăsăturile distinctive ale francizei derivă din faptul că dă dreptul deținătorului să efectueze anumite procese de fabricație prin care produsul este pregătit pentru piață, delegea titularului dreptul de a utiliza numele de marcă și marca comercială a producătorului pentru o perioadă nelimitată în condițiile statuate și este conceput pentru a fi un aranjament pe termen lung. Aceste privilegii fac necesară protecția extrem de meticuloasă pe care producătorul trebuie să o exercite pentru a-și proteja profitul, proprietatea și drepturile.

Activitatea deținătorului de franciză se caracterizează printr-un teritoriu relativ mic, dar exclusiv. Cea mai bună ilustrare a acestui tip de reprezentant pe piețele externe

apare în industria băuturilor nealcoolice și include companii precum Coca-Cola și PepsiCo unde o componentă majoră a produsului este exportată de producător către francizat. Există, de asemenea, exemple din sectorul comerțului cu amănuntul. Gloria Jean's Coffee, o companie globală din Australia, are mai mult de 900 de magazine și a semnat 36 de acorduri de master-franciză în 35 de țări din întreaga lume (Austrade, 2009, p. 13).

4.2.3. Exportul indirect

Exportul indirect are loc atunci când producătorul exportator recurge la organizații independente situate în țara producătorului. În plus, producătorul poate avea o organizație dependentă de export (de exemplu, un departament de export) care lucrează cu organizațiile independente și coordonează întregul efort de export. În această situație, organizația dependentă nu se implică activ în activități de vânzări internaționale.

Există două alternative ample disponibile producătorului care dorește să exporte indirect, respectiv (1) utilizarea organizațiilor internaționale de vânzare și (2) exportul prin organizații în cooperare.

4.2.3.1. Organizațiile independente de vânzare (*international marketing organizations*)

În vânzarea la export, există două tipuri de bază de intermediari independenți en-gros, anume *comercianți și agenți*. Distincția de bază dintre cele două categorii derivă din aceea că *un comerciant preia pe contul lui produsele care urmează a fi vândute, în timp ce agentul nu o face*.

A. Comercianții de pe piața internă (*home-country-based merchants*)

a) Comercianții de export

Comerciantul de export de pe piața internă *cumpără și vinde pe cont propriu*. Angajat, în general, atât în export, cât și în import, el operează într-o manieră asemănătoare cu cea a unui angrosist intern obișnuit. Atunci când acest tip de organizație de vânzare este folosit într-un canal de export, sarcina producătorului în materie de vânzare se limitează, în esență, la vânzarea internă. Toate aspectele legate de vânzarea internațională sunt tratate de acest comerciant, cu excepția oricăror modificări necesare în aspecte precum produsul însuși, ambalajul lui sau cantitatea inclusă în pachetul unitar pentru a satisface orice nevoi speciale ale piețelor individuale de peste mări. Aceasta include, de asemenea, selectarea canalelor pe piețele externe, precum și activitățile legate de vânzări, marketing, merchandising, publicitate, livrare și service.

Comerciantul de export este liber să aleagă ceea ce va cumpăra, de unde va cumpăra și la ce prețuri. Aceeași libertate există pentru vânzări. Acest tip de companie ar putea avea o organizare mai vastă, care poate include sucursale, depozite, docuri, facilități de transport, unități de comerț cu amănuntul și chiar întreprinderi industriale pe piețele externe deservite. În consecință, cel mai probabil, comerciantul de export este o organizație comercială puternică, capabilă să existe fără cooperare sau fără produsele

unui anume producător sau grup de producători. În unele cazuri acest tip de întreprindere domină comerțul în anumite localități sau chiar în anumite națiuni.

Există câteva limite potențiale în utilizarea comercianților de export. În primul rând, este posibil ca ei să nu fie disponibili pentru toate piețele. Comercianții de export sunt interesați, în principal, în mărfuri de bază, care sunt, în general, produse de pe piața liberă și nu fac obiectul unui grad ridicat de identificare de către producător. De asemenea, ei sunt reticenți în a-și asuma detaliile de dezvoltare și cheltuielile legate de introducerea și vânzarea oricărui articol cu statut de specialitate și care ar putea necesita un efort considerabil de vânzări.

Comerciantul de export, ocupând o poziție atât de importantă, este, de regulă, mai puțin dornic să permită producătorului mai mult decât un profit de fabricație pentru orice produs. Compania comercială de export consideră că poate răspunde oricăror termeni de plată solicitați de producător, că îndeplinește toate funcțiile legate de marketing și vânzare și, în cele din urmă, că poate alege dintre toți producătorii unei anumite linii deoarece importanța lor pe piață le conferă control asupra punctelor de vânzare pentru orice produse pe care ar dori să le garanteze.

b) Companiile comerciale

În multe țări, comercianții de export cunoscuți sub numele de *companii comerciale* sunt destul de obișnuiți. În practică au fost identificate diferite tipuri de companii comerciale, așa cum ilustrăm în tabelul 4.3.

Tabelul 4.3. Tipologia companiilor comerciale

TIPUL	OBIECTIVE	Exemple
<i>Companii comerciale generale/universale</i>	Implicarea istorică în activități generalizate de import/export	Mitsui (Japonia); East Asiatic (Danemarca); Jardine Matheson (Hong Kong/Bermude)
<i>Companii comerciale de export</i>	Promovarea dezvoltării exporturilor și susținerea exportatorilor	Daewoo (Coreea de Sud); Sears World Trade (SUA)
<i>Grupuri de export integrate/federalizate</i>	Colaborarea liberă între companii exportatoare supervizate de o a treia parte	Fedec (Marea Britanie); SBI Group (Norvegia)
<i>Subunități comerciale ale companiilor multinaționale</i>	Import/export și activități comerciale specifice în cadrul operațiunilor companiei mamă	General Motors (SUA)
<i>Grupuri comerciale afiliate băncilor</i>	Extinderea activităților bancare tradiționale în sfera comerțului	Mitsubishi (Japonia); Cobec (Brazilia)
<i>Companii comerciale de mărfuri</i>	Export și relații contractuale de durată pe anumite piețe, activități discrete, rapide și care implică riscuri mari	Metallgesellschaft (Germania); Louis Dreyfus (Franța)

Sursa: Albaum (2016); Burciu (2010)

Intermediarii îndeplinesc o funcție importantă conectând indivizii și organizațiile; această funcție este critică în tranzacții de export, caracterizate prin bariere culturale și geografice între cumpărători și vânzători (Perry, 1992).

În timp ce comercianții au existat încă de la începuturile istoriei economice, "marea dezvoltare" a intermediarilor de export a început în 1600, când Compania Indiilor de Est a primit o Cartă Regală în Londra care îi asigura monopolul asupra comerțului cu India (Cho, 1987). Case comerciale similare au fost înființate în Regatul Unit, Olanda, Franța și

alte țări europene în perioada colonialismului (Carlos, 1992). În mod similar, istoria timpurie a Statelor Unite a fost, de asemenea, foarte mult influențată de intermediari numiți "comercianți Yankee", care au facilitat exporturile înapoi în Lumea Veche și au inițiat dezvoltarea de noi piețe, cum ar fi Pacific Rim și America Latină (North, 1961). Acești intermediari timpurii de export au contribuit semnificativ la expansiunea comerțului mondial la un moment când comerțul internațional era extrem limitat, primitivă și riscant (Peng, 1998, p. 24).

Modelate după casele comerciale europene, primul grup de intermediari de export japonezi, precum Mitsui și Mitsubishi, a luat naștere la sfârșitul anilor 1800 (Cho, 1987). După al doilea Război Mondial, un grup format din circa 12 de intermediari giganți de export, care sunt uneori denumiți *sogo shosha* (companii comerciale generale), a început să joace un rol mai important în economia japoneză în expansiune (Kojima și Ozawa, 1984; Yoshihara, 1982). Mai precis, ei au ajutat membrii grupurilor lor industriale, cunoscute sub numele de *keiretsu*, să pătrundă pe piețele externe (Kotabe, 1984). Pe lângă *sogo shosha*, Japonia avea, de asemenea, aproximativ 6.000-9.000 de companii comerciale mici și mijlocii (Amine, 1987; Sarathy, 1985). Până la începutul anilor 1980, intermediarii de export au derulat aproximativ 50% din exporturile Japoniei (Kotabe, 1984; Yoshihara, 1982). Acești intermediari, în special *sogo shosha*, sunt frecvent creditați pentru succesul fenomenal, de zeci de ani, în expansiunea exporturilor. În contrast, în aceeași perioadă, companiile comerciale occidentale au fost în declin. Companiile comerciale europene și-au pierdut treptat dominanța în comerțul internațional pe măsură ce au renunțat la sferile lor de influență colonială și în companiile comerciale din S.U.A. au fost eclipsate de creșterea investițiilor străine directe realizate de multinaționalele implantate în S.U.A. (Peng, 1998, pp. 32-34).

Semnificația rolului intermediarului de export în succesul exporturilor Japoniei nu a fost distrusă de factorii de decizie din domeniul economic și comercial din întreaga lume. Căutând să stimuleze exporturile, pe parcursul anilor '70 și '80, multe țări au încurajat dezvoltarea unor versiuni locale ale *sogo shosha*. Ca rezultat, intermediarii de export, ca formă organizațională, au intrat într-o epocă de răspândire globală.

Prima legislație care urmărea în mod explicit imitarea modelului intermediarilor de export japonezi a fost introdusă în Brazilia, în 1972. Apoi, după cum se arată în tabelul următor, a crescut numărul țărilor care au urmat acest exemplu, printre ele numărându-se Coreea de Sud (1975), Taiwan (1977), Thailanda (1978), Turcia (1980), China (1980) și Statele Unite (1982); toate au folosit legislația, normativele guvernamentale și / sau stimulentele fiscale pentru a susține dezvoltarea intermediarilor de export autohtoni (Amine, 1987; Cho, 1987).

Cu toate acestea, rezultatele acestor eforturi de sprijinire a dezvoltării intermediarilor de export au variat foarte mult de la o țară la alta (Brewer, 1993). Până la începutul anilor '80, imitatorii cei mai de succes ai *sogo shosha* din Coreea de Sud și Turcia controlau circa 51%, respectiv 38%, din exporturile totale ale țărilor lor, volum comparabil cu cel realizat în Japonia (Cho, 1987, pp. 80-81). În schimb, în Taiwan și Thailanda, acești intermediari au avut rezultate mai modeste, contribuind doar cu 1% și, respectiv, 5% la totalul exporturilor lor (Cho, 1987). Intermediarii din S.U.A. au evoluat puțin mai bine, acoperind doar 5-10% din totalul exporturilor (Root, 1994, p. 102); în ciuda adoptării și

promovării unor acte normative favorabile, cum ar fi *Trading Company Act* (1982), impactul lor asupra exporturilor SUA a fost minim (Peng, 1998, pp. 39-40).

Din punct de vedere istoric, intermediarii de export au jucat un rol cheie în expansiunea comerțului global. Cu toate acestea, surprinzător, diferențele mari în ceea ce privește atât maniera în care intermediarii de export, ca formă organizațională, au evoluat în anumite țări, cât și succesul pe care l-au înregistrat sunt încă insuficient analizate în literatura de specialitate.

Tabelul 4.4. Dezvoltarea intermediarilor de export la nivel global

Export intermediaries *	Country	Year started	Legislation/government regulations
<i>Sogo shosha</i>	Japan	1876	Meiji government mandate
Export trading company	Brazil	1972	Presidential Decree Law No. 1298
General trading company	South Korea	1975	Ministry of Commerce and Industry ordinance
Large trading company	Taiwan	1977	Ministry of Economy ordinance
International trading company	Thailand	1978	Board of Investment ordinance
Foreign trade corporate company	Turkey	1980	State Planning Organization decree
Foreign trade corporation	China	1980	Ministry of Foreign Economic Relations and Trade decree
Export trading company	United States	1982	Export Trading Company Act passed by Congress

Source: Peng (1998, p.27).

Sursa: Mike W. Peng, Anne Y. Ilinitich. (1998). *Export Intermediary Firms: A Note on Export Development Research*. Journal of International Business Studies, 29, 3 (THIRD QUARTER 1998): 609-620.

Cu toate că multe companii comerciale internaționale cu sediul în Brazilia, Hong Kong, Coreea de Sud, Taiwan, Thailanda, Turcia și alte țări, inclusiv unele din Europa, au fost active în întreaga lume, în Japonia conceptul companiei comerciale a fost aplicat cel mai eficient și, probabil, într-o manieră unică. În Japonia, există mii de companii comerciale care sunt implicate în export și import și cele mai mari firme (care variază numeric de la 9 la 17 în funcție de sursa de estimare) sunt denumite companii comerciale generale sau *sogo shosha*. Acest grup de companii, care include Mitsui & Co., Ltd., Mitsubishi Shoji Kaisha, Ltd. și Marubeni, se ocupă de o mare parte din exporturile și importurile Japoniei. În timp ce companiile comerciale mai mici își limitează, de obicei, activitățile la comerțul exterior, companiile comerciale mari mai mari sunt implicate puternic și în distribuția internă și alte activități.

Companiile comerciale generale japoneze se implică într-o gamă mult mai largă de activități comerciale și financiare decât simpla comercializare și distribuție. Ele joacă, de asemenea, un rol central în domenii diverse precum transportul maritim, depozitarea, finanțarea, transferul de tehnologie, planificarea, dezvoltarea resurselor, construcțiile și dezvoltarea regională (de exemplu, proiecte la cheie), asigurări, consultanță, imobiliare și tranzacții în general (inclusiv facilitarea/intermedierea investițiilor, crearea de joint venture etc.). De fapt, gama de servicii financiare oferite este un factor major care distinge companiile comerciale generale de celelalte categorii. Aceste servicii includ garantarea

împrumuturilor, finanțarea atât a conturilor de încasat, cât și a celor de plătit, a biletelor la ordin, a tranzacțiilor valutare majore, a investițiilor în capitaluri proprii și chiar împrumuturi directe.

Sogo Shosha diferă de corporațiile multinaționale, în principal prin faptul că paleta lor largă de investiții este, într-un fel, direct legată de comerț, cu scopul amplu de a stimula afacerile internaționale. Ele diferă, de asemenea, de alte companii prin faptul că nu sunt, în mod necesar, orientate spre utilizator sau producător. Mai degrabă, acestea sunt orientate spre ofertă/cerere și funcționează ca rezolvatori de probleme. Recunoscând cererea de bunuri sau servicii, *sogo shosha* caută modalități de satisfacere a acesteia, asumându-și fie rolul intermediar în tranzacțiile comerciale dintre părți, fie gestionând independent fluxul de schimburi comerciale. Într-o anumită măsură, aceste acțiuni au fost un răspuns la exporturile directe crescute ale producătorilor japonezi, cum ar fi Toyota, Hitachi și Sony. Caseta 4.2 ilustrează multe dintre aceste activități.

Unele dintre companiile comerciale generale, inclusiv C. Itoh & Co., Mitsubishi International Corporation și Mitsui & Co., au creat rețele globale de vânzări constând în birouri implantate peste mări sau filiale deținute în întregime. De exemplu, în Canada și în Statele Unite s-a recurs adesea la crearea unor subsidiare. C. Itoh America în sine are mai mult de 20 de subsidiare și afiliate în Statele Unite și importă automobile Mazda și Isuzu, exportă avioanele Beechcraft și produce garduri de legătură și conducte.

Caseta 4.2. Companiile comerciale generale din Japonia

Companiile comerciale japoneze generale, cunoscute sub numele de *sogo shosha*, pot fi privite ca "dinozauri" preistorici de către unii. Activitatea lor cheie de a acționa ca intermediari este criticată de alte companii deoarece companiile japoneze sunt tot mai dispuse să se ocupe direct de furnizori și clienți.

Sogo Shosha sunt considerate cele mai mari „jack-of-all-trades” (*master of none*) din lume. Această atenție diversă înseamnă că ele sunt adesea capabile să facă multe lucruri bine, dar puține - dacă există - foarte bine. În momente diferite ele acționează ca agenți, importând și exportând în numele clienților; ca și comercianți, tranzacționând în numele lor; ca intermediari în tranzacțiile dintre membrii *keiretsu* lor; ca experți financiari pentru membrii mai mici ai *keiretsu*; ca manageri de investiții; ca investitori *venture capitalists*; ca dezvoltatori și manageri de proiect; ca și consultanți. Ele se diversifică uneori, operând ca și companii petroliere, furnizori de energie, operatori de telecomunicații, stații de televiziune și chiar comunicatori prin satelit. Companiile, evident, își asumă riscuri și provocări de management pe care multe dintre conglomeratele vestice le-ar evita. Dar *shosha* au o istorie lungă legată de intrarea în noi domenii. Competența lor de bază pare să fi fost construită pe lacunele de cunoaștere ale clienților lor privind mediul de afaceri de dincolo de granițele naționale. Odată ce ignoranța se transformă în iluminare, așa cum s-a întâmplat în cazul multor companii japoneze de automobile și electronice în anii '70, astfel de afaceri tind să pălească. Acest lucru face ca *shosha* să se mute în domenii noi.

Vechiul și noul

Shosha și-au redus activitatea lor de intermediere începând de la mijlocul anilor 1990, când marjele brute au avut tendința de a fi mai mici decât în anii 1980. Deși profiturile au crescut din nou, nu au mai atins nivelurile anterioare. De asemenea, ele au renunțat la rolul lor de

"nonbanks" pentru membrii mai mici ai grupului *keiretsu*. În schimb, au început să cumpere și să vândă mai mult pe cont propriu, situație în care marjele pot ajunge la circa 20%, și să se implice direct în afacerile pe care le serveau.

Multe *companii sogo shosha* au devenit importante companii energetice, pe baza experienței lor în comerțul cu petrol. Alte *shosha* s-au orientat, de asemenea, către sectorul energetic în care aveau 21 de concesiuni de petrol și gaze care produc sau vor produce. Unele dintre acestea sunt însă jocuri de noroc pe termen lung.

Un alt domeniu în care aceste companii s-au orientat de la poziția de comercianți la cea de operatori este cel al generării energiei electrice. Cu sprijinul guvernului japonez au investit în centrale electrice în alte țări asiatice. În ciuda valorii ridicate a yen-ului la mijlocul anilor 1990, Mitsubishi a menținut colaborarea cu partenerul său din *keiretsu*, Mitsubishi Heavy Industries, ca principal furnizor de echipamente. Dar Marubeni lucrează adesea cu companii străine, cum ar fi firma elvețiano-suedeză Asea Brown Boveri și consorțiul anglo-francez GEC-Alsthom în loc de partenerul său *keiretsu* Hitachi. Cea mai spectaculoasă mișcare, totuși, a fost implicarea *sogo shosha* în industria comunicațiilor.

Comercianții "venture"

Tendința de a dobândi și de a se agăța de noi afaceri este temperată de o nouă voință de a le vinde odată ce ele au ajuns la maturitate. *Shosha* au deținut întotdeauna participații mari în alte companii. Unele sunt proprietare ale altor membri ai *keiretsu* și unele sunt filiale, acesta fiind modul în care *shosha* au preferat să își desfășoare activitățile considerate non-cheie. În cele din urmă, unele au fost cumpărate ca investiții.

O zonă de distribuție în care *sogo shosha* au fost active este vânzarea cu amănuntul. În anii '60, Sumitomo și Safeway au colaborat via joint venture pentru a forma lanțul de retail Summit. Safeway s-a retras imediat după aceea. În 1994, Daiei a colaborat cu Marubeni. Mai recent, companiile joint venture au fost înlocuite de companiile comerciale generale, acestea preluând controlul direct asupra companiilor de retail, cum ar fi magazinele și afiliatele supermarketurilor alimentare. Active în acest sens au fost mai ales

Mitsubishi, Marubeni și Sumitomo (Meyer-Ohle, 2004).

Dacă Japonia nu se va schimba și nu va deveni în totalitate "occidentalizată", *sogo shosha* vor continua să opereze așa cum au făcut-o întotdeauna, adică adaptându-se pentru a se potrivi oricărei nișe pe care mediul o oferă.

Sursa: Albaum (2016)

Ca un alt exemplu al impactului amplu al companiilor comerciale, putem considera compania Jardine Matheson, cea mai veche companie comercială sau *hong*, cu sediul în Hong Kong (dar domiciliată legal în Bermuda). Grupul de companii este prezent în toată Asia, angajându-se în activități precum comerț, retail, dezvoltarea și gestionarea hotelurilor, distribuția vehiculelor, banking comercial și managementul fondurilor mutuale. Spre deosebire de Japonia, în trecut companiile comerciale din Hong Kong nu au fost influențate în mod direct de politica guvernamentală (Ellis, 2001). Hong Kong fiind acum o Regiune Administrativă Specială (SAR) din China, companiile comerciale din Hong Kong, în special cele aflate acum în proprietate străină, cum ar fi Jardine Matheson, trebuie să fie sensibile la efectele pe care deciziile lor le-ar putea avea asupra guvernului RPC de la Beijing. Operațiunile în Hong Kong, precum și în China, ar putea fi afectate. Interesant, modelul de operare urmat de companiile comerciale din Hong Kong se transformă de la ipostaza de intermediar la implicarea în managementul lanțului

de aprovizionare (*Economic Forum*, 2008). Astfel, ele sunt parte integrantă a lanțului global de aprovizionare. Un bun exemplu este oferit de Li & Fung, cea mai mare companie comercială din Hong Kong. Compania a devenit un magazin unic (*one-stop shop*) pentru clienți printr-un pachet coordonat, care pornește de la proiectarea/design-ul și dezvoltarea produselor prin aprovizionare, planificarea și managementul producției, asigurarea calității și documentația de export până la consolidarea transportului maritim (*Economic Forum*, 2008, p. 4).

Companiile comerciale, fie că este vorba de cele mai mari din Japonia, fie de cele care apar și se dezvoltă din ce în ce mai mult în țări precum Coreea de Sud, Brazilia, China, țări din Europa sau în Statele Unite ar trebui să fie de interes pentru toți exportatorii. În primul rând, acestea pot fi necesare pentru intrarea pe o piață. Aceasta ar include exportul direct de către exportator, precum și exportul indirect. Spre exemplu, pentru a intra, să spunem pe piața japoneză, exportatorul direct ar trebui să facă afaceri cu o companie comercială japoneză de import. În al doilea rând, deoarece companiile comerciale apar și se dezvoltă în întreaga lume ele pot deveni concurenți formidabili ai exportatorilor. În consecință, ar putea fi necesară o reconfigurare a strategiilor pe piețele pe care companiile comerciale sunt concurenți majori.

Ellis (2003) discută modul în care companiile comerciale, sau ceea ce el numește "intermediari în comerțul internațional", contribuie la dezvoltarea economică a țărilor gazdă⁹². Acest lucru este valabil atât pentru noile piețe externe, cât și pentru și sursele de aprovizionare offshore. Sunt identificate trei contribuții distincte:

- Eficiența distribuției într-o economie este îmbunătățită prin minimizarea costurilor suportate în depășirea barierelor asupra comerțului, cu alte cuvinte, costurile de tranzacție sunt diminuate.

- Productivitatea poate fi sporită prin deschiderea de noi piețe și prin găsirea de noi surse de aprovizionare. Acest lucru creează fluxuri internaționale care nu au existat anterior.

- Tehnologia de marketing/comercializare și creditul pot fi introduse în canalele locale de distribuție, ceea ce este cunoscută ca o contribuție catalitică.

c) Angrosiștii exportatori (export desk jobber)

Un tip de comerciant de export, adesea util producătorilor, merită o notă specială. Acesta este angrosistul exportator, care, din cauza metodei de operare, este, de asemenea, cunoscut sub numele de *export drop shipper* și poate fi numit "*comerciant prin cablu*".

Folosit în principal în vânzările internaționale de materii prime, acești angrosiști nu văd niciodată sau nu cumpăra fizic bunurile pe care le comercializează. În toate celelalte privințe, totuși, acest tip de intermediar operează ca un comerciant de export obișnuit, cu excepția faptului că bunurile sunt, de obicei, deținute pentru un timp foarte scurt. Producătorul care recurge la acest tip de comerciant de export se apropie puțin mai mult de exportul direct prin faptul că este responsabil pentru mișcarea fizică (inclusiv în ceea ce privește documentele) a produselor sale către clienții angrosistului exportator. De

⁹² Paul Ellis (2003) *Are International Trade Intermediaries Catalysts in Economic Development? A New Research Agenda*. Journal of International Marketing: Spring 2003, Vol. 11, No. 1, pp. 73-96.

exemplu, o companie din Statele Unite poate negocia o vânzare de mercur către un cumpărător din Japonia de la un furnizor din Spania. Titlul se transferă de la furnizorul spaniol la firma americană și apoi la cumpărătorul japonez. Expedierea reală se va face însă direct din Spania în Japonia.

Angroșiștii exportatori sunt specialiști în cunoașterea surselor de aprovizionare și a piețelor. Ei scutesc producătorul de problema și riscul determinării fiabilității cumpărătorului. În orice caz, ei nu conduc la stabilirea unor piețe permanente pentru produsul unui producător; pur și simplu derulează afacerile prea repede pentru a exista o relație de piață permanentă.

☒ **Agenții din țările de origine (*home-country-based agents*)**

Există mai multe tipuri distincte de agenți angroșiști localizați în țara exportatorului, care sunt potențial disponibile ca verigi ale canalului de export al unui producător. Când apelează la un astfel de agent, producătorul își asumă, în general, toate riscurile financiare.

a) Casa de export în comision (export commission house)

Casa de export în comision (agent de achiziții la export) este un reprezentant al cumpărătorilor străini domiciliat în țara de origine a exportatorului. Ca atare, acest tip de agent este, în esență, angajat al cumpărătorului de peste mări, pe piața internă a exportatorului, care operează pe baza comenzilor sau a ordinelor de rechiziție (*indent*) (oferte de cumpărare în condițiile prevăzute de cumpărătorul potențial, inclusiv în ceea ce privește prețul) primite de la acești cumpărători. Din moment ce casa de export în comision acționează în interesul cumpărătorului, cumpărătorul este cel care plătește un comision. Producătorul exportator nu este direct implicat în stabilirea termenilor achiziției; aceste aspecte sunt stabilite între casa de export și cumpărătorul de peste mări.

Casa de export în comision devine, în esență, un cumpărător pe piața internă. Ea scanează piața pentru marfa specifică pe care a fost solicitată să o cumpere. Trimite specificații producătorilor, invitându-i să vină cu oferte. Alte condiții fiind egale, producătorul cu prețul cel mai scăzut primește comanda și nu există sentimentalisme, prietenie sau alte negocieri implicate.

Din punctul de vedere al exportatorului, vânzarea către casele de export în comision reprezintă o modalitate facilă de a exporta. Plata promptă este, de obicei, garantată în țara de origine a exportatorului, iar problemele legate de mișcarea fizică a bunurilor sunt, în general, eliminate/transferate complet. Există un risc de credit foarte redus și exportatorul trebuie doar să onoreze comanda, conform specificațiilor. O problemă majoră constă însă în faptul că exportatorul are un control direct redus asupra comercializării produselor.

b) Casele de confirmare (confirming house)

Funcția de bază a unei case de confirmare este asistarea cumpărătorului extern prin confirmarea, pe bază de mandat, a comenzilor deja trimise, astfel încât exportatorul poate încasa contravaloarea mărfurilor de la casa de confirmare atunci când acestea sunt încărcate pe navă. În esență, există o serie de funcții pe care casa de confirmare le îndeplinește, pe diverse piețe/regiuni; casa de confirmare este un tip de agent care

activează cu precădere în Europa, mai ales în Marea Britanie. Este utilă pe acele piețe în care condițiile de creditare sunt incerte și costurile sunt ridicate; partenerii cei mai frecvenți sunt întreprinderile mici și mijlocii.⁹³

Casa de confirmare îndeplinește anumite funcții efectuate, de obicei, de casele în comision. Casa de confirmare își interpune creditul între cumpărătorul din țara importatoare și exportatorul sau producătorul din țara exportatoare. Pe lângă aspectele legate de plată, casa de confirmare poate fi, de asemenea, implicată în aranjamente pentru expeditor. De obicei, toate contactele dintre cumpărător și exportator se derulează prin casa de confirmare. Datorită funcțiilor pe care le îndeplinesc, principalii utilizatori ai acesteia ar fi companiile mici și mijlocii.

c) Cumpărătorii rezidenți

Cumpărătorii rezidenți sunt similari ca funcții cu casele de export în comision. Cumpărătorii rezidenți reprezintă toate tipurile de cumpărători de peste mări și au domiciliul pe piața internă a exportatorului. Acești cumpărători reprezintă concerne străine care doresc să aibă contact strâns și continuu cu sursele de aprovizionare de peste mări și fie sunt trimiși pe piață, fie sunt localnici desemnați în calitate de reprezentanți. Marii retaileri folosesc extensiv acest tip de intermediar. Astfel, retaileri precum Galeries Lafayette (Franța), Harrods (Marea Britanie) și Nordstrom (SUA) pot avea cumpărători rezidenți în centrele de producție a articolelor de îmbrăcăminte din Italia, Hong Kong, China sau oriunde se produce îmbrăcăminte. Cumpărătorul rezident operează aproape exact ca o casă în comision, adică cumpărătorul plasează o comandă, precizează condițiile de vânzare, gestionează toate problemele legate de expediție și alte detalii legate de procesul de export și fie plătesc cash, fie furnizează producătorului un instrument de finanțare cu risc scăzut - ceea ce reprezintă o diferență importantă. Deoarece cumpărătorii rezidenți sunt reprezentanți angajați "permanent" ai cumpărătorilor străini, producătorul exportator are oportunitatea de a stabili relații de afaceri constante și continue cu piețele externe. În mare măsură, existența unor mărci recunoscute, mărci înregistrate sau a unor vânzări istorice pe o piață nu contează la fel de mult ca și competitivitatea prețurilor.

Un avantaj al unui importator care utilizează un cumpărător rezident și al unui exportator care tranzacționează cu un astfel de cumpărător este că orice probleme care ar putea apărea din cauza dificultăților lingvistice și culturale și a diferențelor în practicile de afaceri sunt minimizate, dacă nu chiar eliminate.

d) Brokerii (curtierii) de export/import

Brokerii sau curtierii sunt intermediari care mijlocesc încheierea unui contract, prin punerea în legătură a cumpărătorului cu vânzătorul sau invers. Colaborarea în astfel de operațiuni are un caracter mai mult accidental, *brokerul neintrând în relații de durată cu nici una dintre părți*. Atribuția *brokerului* poate fi îndeplinită și atunci când, în urma intermedierei sale, importatorul și exportatorul au luat contact direct, chiar dacă nu au semnat încă contracte ferme. *Brokerii/curtierii* în operațiuni comerciale internaționale

⁹³ G. Albaum ș.a. – *International Marketing and Export Management*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2002, pag. 284

apar, în mod uzual, ca intermediari de mărfuri; se pot implica însă și în intermediari de efecte de asigurare, efecte de comerț etc.⁹⁴

Brokerul are rolul de a pune în legătură cumpărătorul cu vânzătorul; el îndeplinește mai mult o funcție „contactuală”, de facilitare a unor conexiuni, și nu se ocupă cu manevrarea produselor cumpărate/vândute; în plus, el nu își asumă nici riscurile specifice unei operațiuni comerciale întrucât lucrează în numele și pe contul altora. De regulă, brokerul este specializat pe anumite produse/clase de produse, mai ales din categoria celor primare (cauciuc, cărbune, cereale etc.) ceea ce îi limitează aria de acțiune. Caracteristica distinctivă este dată de faptul că el poate acționa atât ca agent al vânzătorului, cât și ca agent al cumpărătorului.⁹⁵

În Anglia, *brokerii* sunt reuniți în asociații, au capitaluri mai însemnate și relații strânse cu băncile/transportatorii care, prin intermediul lor, acordă și credite cumpărătorilor sau avansuri unor exportatori. Pentru serviciile lor, *brokerii/curtierii* sunt remunerați cu un comision, numit în unele zone *curtaj*, ce se poate calcula procentual la valoarea contractului sau pe unități fizice.⁹⁶

e) *Compania de management al exportului*

O structură oarecum „hibridă” ce operează pe anumite piețe externe, distribuind mărfuri generale sau specializate, este reprezentată de *compania de management al exportului (Export Management Company-EMC)*. Sub raport juridic și administrativ, acest operator funcționează autonom/independent; ea a acumulat în timp o anumită expertiză pe o piață regională și/sau pentru o grupă de mărfuri; în plus, ea dispune de specialiști adaptați multicultural, fiecare posedând un *know-how* aparte. Compania de management al exportului (EMC) este un specialist în vânzări internaționale care funcționează ca un departament de export pentru câțiva producători „aliați”, care nu concurează între ei. De exemplu, o astfel de companie poate coopera simultan cu cinci producători care realizează componente/subansamble pentru vase maritime, fiecare producând o anumită componentă.⁹⁷

Toată corespondența cu importatorul și contractele sunt negociate de EMC în numele producătorului și, de asemenea, toate prețurile și comenzile trebuie confirmate de producător. În prezent, în practica comerțului internațional, majoritatea acestor companii se finanțează pe cont propriu, își asumă toate riscurile asociate creditului extern și plătesc producătorului contravaloarea tuturor comenzilor. Există mai multe modalități prin care exportatorii neexperimentați pot să profite de oportunitățile pieței externe și să evite

⁹⁴ A. Puiu – *Management în afacerile economice internaționale*, Editura Independența Economică, Craiova, 1992

⁹⁵ G. Albaum ș.a. – *International Marketing and Export Management*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2002, pag. 285

⁹⁶ A. Puiu – *Management în afacerile economice internaționale*, Editura Independența Economică, Craiova, 1992

⁹⁷ G. Albaum ș.a. – *International Marketing and Export Management*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2002, pag. 285 și următoarele; Deoarece compania de management al exportului funcționează ca un departament de export pentru mai mulți producători, deși este o organizație independentă, ea încheie/conduce afaceri în numele fiecărui producător pe care îl reprezintă (atunci când spunem că funcționează ca un departament de export ne gândim la faptul că EMC se apropie ca rol/funcții de structurile proprii relativ autonome pentru exportul direct, anume delegatul, biroul comercial, sucursala în străinătate etc.).

erorile comune (*common pitfalls*) ce descurajează orice începător în sfera TCI.⁹⁸ Prin urmare, și firmele de mai mici dimensiuni pot să recurgă la serviciile unei EMC, în încercarea de a vinde pe piața externă; în astfel de situații EMC acceptă în mod normal două tipuri de înțelegeri:⁹⁹

- EMC inițiază exportul și va consilia firma pentru o perioadă de câțiva ani, urmând ca, după o dată convenită, controlul operațiunilor să fie predat către IMM;
- cei doi parteneri convin ca EMC să aibă responsabilitatea continuă pentru vânzarea la export a produselor realizate de IMM.

Pentru producători, printre potențialele *avantaje* ale utilizării serviciilor oferite de astfel de companii pot fi menționate următoarele:¹⁰⁰

- se „creează” un departament de export fără cheltuieli suplimentare, departament care, deoarece este deja funcțional și beneficiază de experiență în domeniu, facilitează producătorului intrarea pe piețele externe;
- în afară de activitatea de vânzare, CME realizează și studii de piață, selectează cele mai bune canale de distribuție și se ocupă pe cont propriu de publicitate și promovarea produselor;
- producătorul poate beneficia de asistență financiară din partea CME; în același timp, CME poate culege și furniza informații despre clientul extern referitoare la solvabilitatea lui;
- specializarea poate oferi beneficii semnificative; manevrând o gamă largă de produse care nu concurează unele cu altele, vânzarea fiecărui produs este mai ușor de realizat;
- costurile de promovare a exporturilor se distribuie între mai mulți producători, ceea ce reduce partea corespunzătoare fiecăruia, aspect foarte important mai ales în fazele de început ale internaționalizării afacerilor.

La prima vedere pare că astfel de companii pot ajuta într-o măsură foarte mare mai ales întreprinderile mici și mijlocii; în realitate însă CME pot oferi servicii utile oricărei companii/firmă producătoare care nu dorește sau nu poate să investească în organizarea unui aparat propriu de export, care nu are experiența necesară etc.

f) Agentul de export al producătorului

Spre deosebire de EMC, agentul de export al producătorului își păstrează identitatea, operând în nume propriu. De asemenea, agentul de export al producătorului este plătit cu un comision direct și nu se angajează în aranjamente de cumpărare și vânzare cu producătorii reprezentați.

⁹⁸ C. W. L. Hill - *International Business: Competing in the Global Market Place*, Postscript 2002, McGraw-Hill Companies, 2002, pag. 485 și următoarele

⁹⁹ C. W. L. Hill - *International Business: Competing in the Global Market Place*, Postscript 2002, McGraw-Hill Companies, 2002, pag. 485 și următoarele

¹⁰⁰ G. Albaum ș.a. - *International Marketing and Export Management*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2002, pag. 286

Datorită acestor diferențe de bază, agentul de export al producătorului nu oferă producătorului toate serviciile pe care le prestează o EMC. Cele mai notabile sunt lipsa publicității și a asistenței financiare. Cu toate acestea, există ocazii când agentul de export al producătorului își asumă riscuri externe de credit și percepe un comision de *del credere* în plus față de comisioanele obișnuite. Cu un aranjament *del credere*, agentul de export fie garantează plata pentru toate comenzile trimise producătorului, fie finanțează tranzacția.

Agentul de export al producătorului poate fi utilizat cel mai eficient atunci când firma dorește să vândă cantități mici către cumpărătorii de peste mări, să intre pe o piață nouă de peste mări sau să vândă un produs care este relativ nou pentru consumatorii de pe piețele de peste mări. Deoarece acest tip de agent de export își păstrează propria identitate, de obicei dorește să rămână reprezentant de vânzări în străinătate pe o bază permanentă. Astfel, producătorii sunt rareori încurajați să își stabilească propriile departamente de export.

☒ *Evaluarea organizațiilor independente*

În evaluarea diverselor tipuri de organizații independente de comercializare, trebuie admis faptul că este adesea dificil ca o anumită companie să poată fi inclusă complet într-unul din tipurile prezentate anterior. În mod frecvent, de-a lungul unei perioade de timp, o singură firmă va îndeplini funcțiile mai multor tipuri de intermediari. De exemplu, un comerciant de export poate participa ocazional la tranzacții în care operează ca un tip de agent, să zicem, un broker. În mod similar, un agent de export al unui producător poate vinde printr-o singură tranzacție, pe cont propriu, produse pe care le-a cumpărat anterior. În plus, multe organizații de comercializare pot presta unele sau toate serviciile necesare pentru a transporta fizic marfa; în acest caz, acționează ca *experți în logistică* sau *navlositori (freight forwarders)*. Întrucât profitul este motivația principală care stă la baza operațiunilor derulate de organizațiile independente de export, acestea se pot angaja în toate funcțiile conexe din care pot să își mărească profiturile.

Ar trebui să fie evident că, prin utilizarea unui anumit tip de organizații independente de comercializare, ca verigi în cadrul canalului de distribuție, producătorii ar trebui să obțină anumite avantaje. Astfel, utilizarea intermediarilor în comerțul internațional prezintă o serie de avantaje:¹⁰¹

- intermediarii *au propria lor bază tehnico-materială*, depozite, săli de expunere, ateliere de reparații, magazine cu amănuntul etc.;
- intermediarii preiau de la exportatori și îi *eliberează de o serie de sarcini* care necesită timp, specialiști și organizare specifică: formalități de expediere, de asigurare, legături cu transportatorii, reclamă, lucrări de sortare și ambalare etc.;
- intermediarii participă cu capital pentru a *finanța parțial* unele tranzacții comerciale internaționale;
- intermediarii și-au consolidat în timp *un sistem de relații strânse* cu băncile, firme de transporturi, firme de expediție, companii de asigurări etc.;

¹⁰¹ A. Puiu – *Management în afacerile economice internaționale*, Editura Independența Economică, Craiova, 1992

- pentru unele piețe regionale, *accesul exportatorilor este mai facil* dacă folosesc intermediari care au avut sau au relații cu acele pieței;
- există piețe externe, regiuni sau țări în care intermediarii au constituit practic un veritabil monopol, ceea ce face inevitabilă apelarea la serviciile lor (în țări precum Anglia, Japonia sau China este extrem de dificil de evitat intermediarii pentru a pătrunde pe piață).

Utilizarea intermediarilor prezintă însă și unele *dezavantaje*:¹⁰²

- exportatorul este lipsit de contactul direct cu piața de desfacere și depinde în totalitate de buna credință a intermediarului sau de posibilitățile reale pe care le are el;
- intermediarii rămân o verigă interpusă care conduce la diminuarea profitului realizat exportatori;
- alegerea, cunoașterea și formarea unor relații sigure cu firmele intermediare, de bună credință și competente, necesită timp și unele riscuri suplimentare.

4.2.3.2. *Organizațiile în cooperare*

Un exportator în cooperare este un *producător cu o organizație proprie de export care este angajat de alți producători să vândă pe unele sau pe toate piețele străine* (Rai, 2010, p. 273). Organizațiile exportatoare în cooperare reprezintă un punct de confluență între exportul indirect și cel direct. Pentru un producător care utilizează acest tip de organizație într-un canal de export, exportul indirect este implicat, de vreme ce organizația cooperativă specifică nu este, d.p.d.v. administrativ, parte din organizația producătorului. Pe de altă parte, apare, într-un anumit sens, și exportul direct, deoarece un producător poate exercita un anumit control "administrativ" asupra politicilor de operare ale organizației cooperative. Există două tipuri distincte de organizații internaționale în cooperare, anume *organizațiile/aranjamentele de tip piggyback* și *aranjamentele/asociațiile de export*.

A. *Organizațiile/aranjamentele de tip piggyback*

În virtutea aranjamentelor *piggyback*, cunoscute, de asemenea, și sub numele de "mamă-cloșcă", un producător ("*purtător*") utilizează facilitățile sale de distribuție în străinătate pentru a vinde produsele altei companii ("*furnizor*") alături de propriile sale produse. În practica internațională, există modalități alternative în care acest lucru se poate realiza. Toate tipurile de produse au fost exportate prin această tehnică, inclusiv textile, mașini și echipamente industriale și electrice, produse chimice de consum, cărți etc.

Aceste aranjamente sunt folosite pentru produsele provenite de la companii diferite, care nu sunt concurente (dar corelate), complementare (aliante) sau nu au legături unele cu altele. Relația specială depinde într-o mare măsură de motivele companiilor mari, deja exportatoare. În trecut, unele companii, cum ar fi General Electric și Borg-Warner în

¹⁰² A. Puiu – *Management în afacerile economice internaționale*, Editura Independența Economică, Craiova, 1992

Statele Unite, au privit aranjamentele piggyback ca pe o cale de a extinde liniile de produse pe care le puteau oferi pe piețele externe. Ei considerau că vânzarea produselor aliate îi ajută să-și comercializeze și propriile produse. Alte companii se angajează în acest tip de operațiuni pentru a stimula exporturile aflate în regres. Compania Pillsbury, de exemplu, a început să vândă produsele altor companii - alimente ambalate, mașini agricole - când exporturile făinii sale au început să scadă. În cele din urmă, unele companii caută în mod activ producătorii mai mici deoarece aranjamentele piggyback pot fi profitabile. În general, compensația "purtătorului" ia forma unui discount de la prețul de distribuție intern al furnizorului, plus o majorare. Reducerea variază amplu în funcție de produs și de serviciile furnizate de purtător. Deși aranjamentul uzual prevede ca societatea mai mare să cumpere direct produsele companiei mai mici, compania mai mare poate prefera să acționeze ca agent și să fie compensată printr-un comision. Unele companii se angajează în această practică datorită stimulentele guvernamentale sau a reglementărilor. De exemplu, la sfârșitul anilor 1980, compania Rhone-Poulenc, o companie franceză de produse chimice, a vândut produsele a sute de alte companii prin intermediul rețelei sale globale extinse de vânzări (Karamally, 1998, p. 113). Guvernul francez a încurajat acest lucru pentru a sprijini exportatorii mai mici care nu aveau abilități de a realiza exporturi extinse. Un alt exemplu este Polymark Laundry Systems, care, la sfârșitul anilor '80, a comercializat produsele multor altor companii din Polonia. Polymark a fost autorizată de către guvern și alte firme nu au considerat că merită efortul pentru a obține aprobările guvernamentale necesare.

S-ar putea să existe diferențe cu privire la numele companiei sub care va fi vândut produsul. Unele companii au o politică fie de utilizare a numelui producătorului, fie de creare a unei etichete private - dar niciodată numele propriu. Alte companii exportatoare au politica de folosire a numelui companiei care este cea mai cunoscută, indiferent dacă este numele său propriu sau al furnizorului său.

Aranjamentele piggyback oferă o modalitate ușoară, cu risc scăzut, pentru ca o companie să înceapă operațiunile de export. Ele sunt potrivite mai ales pentru producătorii care fie sunt prea mici pentru a angaja direct în export, fie nu doresc să investească masiv în comercializarea în străinătate. Din perspectiva producătorului mai mic, tranzacțiile sale sunt de natură internă. Firma mai mare poate oferi un departament de export bine stabilit și canale de export adaptate nevoilor întreprinderilor mai mici. Cu toate acestea, pentru companii mai mici, acest tip de acord duce la eliminarea posibilităților de control asupra comercializării produselor lor, ceea ce multor firme nu le convine, cel puțin pe termen lung.

B. Aranjamentele/asociațiile de export

Un producător poate exporta în mod cooperativ, devenind membru al unei înțelegeri de export, care poate fi definită ca *o asociere mai mult sau mai puțin formală a unor organizații de afaceri independente și concurente*, calitatea de membru fiind voluntară, organizată cu scopul de a *vinde pe piețele externe*. Există două tipuri generale de astfel de combinații de export, anume:

- a) asociațiile producătorilor sau comercianților, care se angajează în activități de export a produselor membrilor lor;

b) cartelurile de export.

Primul tip de combinație de export este o formă de cooperare internă normală, așa cum se întâlnește de obicei în anumite sectoare de produse primare, de exemplu, citrice, fructe cu coajă lemnoasă și alte tipuri de produse agricole. Operațiunile de export ale unor astfel de asociații sunt, în esență, aceleași cu operațiunile de export ale producătorilor și ale intermediarilor. Un producător nu poate, în mod normal, să se alăture cooperativei pentru unicul scop de a intra pe piețele străine.

De interes mult mai mare pentru producător este posibilitatea de a deveni membru al unui cartel de export sau al unui aranjament de tip cartel. Se spune că există un cartel atunci când două sau mai multe firme independente care operează în același domeniu sau în domenii conexe se asociază/se înțeleg în scopul exercitării controlului asupra unei piețe. Mai precis, un cartel este o asociere voluntară a producătorilor unei mărfi cu scopul comercializării coordonate care vizează stabilizarea sau creșterea profiturilor membrilor. Un cartel poate să se angajeze în stabilirea prețurilor, restricționarea producției sau transporturilor, divizarea teritoriului de comercializare, centralizarea vânzărilor sau punerea în comun a profiturilor. Pot fi trei *tipuri de cartele internaționale*, anume:

- *Cartelul internațional tradițional* format în scopul de a domina cu adevărat o piață pentru anumite produse. Acest tip de cartel este probabil cel mai bine ilustrat de cartelurile din industria chimică și din cea a oțelului din Germania dinaintea celui de-al doilea Război Mondial și, mai recent, de OPEC, precum și de *DeBeers Central Selling Organization* (specializat pe comercializarea diamantelor).

- *Acorduri internaționale de mărfuri*, cum ar fi cele care vizează grâul și în staniul. Acestea diferă de cartelul pur în sensul că țările exportatoare și cele importatoare sunt părți la acord.

- *Organizațiile de tip "cartel" angajate exclusiv în exporturi*, formate astfel încât membrii individuali pot concura mai eficient pe piețele de peste mări. Asociațiile Webb-Pomerene din Statele Unite se includ în acest tip, la fel ca și anumite cartele din Japonia. De asemenea, același tip de companii comerciale de export din SUA (probabil cu participarea băncilor comerciale) pot fi asimilate unor astfel de cartele.

Interesul nostru se îndreaptă însă spre cartelul format numai în scopul exportului. Pentru un producător, cartelul preia toată responsabilitatea exportului. De asemenea, concurența directă din partea altor producători "naționali" poate fi redusă sau eliminată complet. Cu toate acestea, există anumite limite privind această abordare a exportatorilor, anume:

- asociația poate deveni ineficace deoarece membrii ei nu pot ajunge la un acord asupra unor chestiuni cheie;
- dacă produsele unui producător sunt marcate sau înregistrate cu marca comercială, există riscul ca identitatea independentă atât a firmei, cât și a produselor sale să se piardă de-a lungul drumului;
- există și o serie de dificultăți inerente acestui tip de aranjament privind reprezentarea adecvată a intereselor individuale;

- pot să apară dificultăți în identificarea unor producători dispuși să participe la astfel de înțelegeri.

Alte abordări sunt ilustrate pe scurt în Casetă 4.3.

Casetă 4.3. Companii privilegiate

Unele forme de aranjamente de tip cartel sau aranjamente în care concurenții potențiali s-ar putea uni, pot fi considerate o practică ilegală de afaceri în unele țări, cum ar fi Statele Unite și țările din Europa de Vest. În alte țări însă cartelurile nu sunt ilegale *per se*; Singapore și Hong Kong sunt doar două exemple în acest sens. Pentru a depăși această situație, o țară poate adopta o legislație specială pentru a permite astfel de afaceri cooperative. Aceste tipuri de aranjamente variază în funcție de țară. De exemplu, în Statele Unite, asociațiile Webb-Pomerene și companiile comerciale de export constituite în temeiul *Export Trading Company Act* sunt exceptate de la prevederile legislației antitrust dacă îndeplinesc anumite condiții.

Aranjamente precum cele de mai sus sunt încurajate de guvernele naționale care doresc să stimuleze activitatea de export. O altă abordare în acest sens este de a folosi stimulentele fiscale permițând anumite tipuri de aranjamente organizaționale. Statele Unite oferă un exemplu prin încurajarea corporațiilor de vânzări în străinătate (FSC).

4.3. Internaționalizarea afacerilor prin forme non-participative

4.3.1. Licențierea

În cele mai simple cazuri, licențierea poate însemna permisiunea acordată de proprietar (*licențiator*) unei firme străine (*licențiat*), pe baza unui contract, de a desfășura o activitate care, altfel, ar fi interzisă în mod legal. Licențiatul cumpără astfel dreptul de a exploata un set destul de limitat de tehnologii și know-how de la licențiator, care, de obicei, ar fi protejat prin drepturile de proprietate intelectuală asociate unui brevet, unei mărci comerciale sau drepturilor de autor. Aceasta tinde a fi o *strategie de internaționalizare cu costuri reduse*, deoarece angajamentul licențiatorului în ceea ce privește resursele este foarte mic sau chiar nul. Licențiatorul beneficiază de cunoștințele locale și de canalele de distribuție ale licențiatului, care, altfel, ar fi dificil și de durată de dezvoltat și menținut. Astfel de acorduri sunt deseori întâlnite în sectoarele în care cercetarea și dezvoltarea și alte costuri fixe sunt ridicate, dar unde concurența agresivă este necesară la nivel local pentru a capta cota de piață. Industria farmaceutică și chimică furnizează acorduri de licențiere, precum și industria echipamentelor industriale și industria de apărare. De exemplu, McDonnell-Douglas și General Dynamics au aranjamente de licențiere cu diferite guverne japoneze și europene pentru a produce avioane de luptă¹⁰³.

În industria prelucrătoare, cea mai comună formă de protecție a drepturilor de proprietate intelectuală este brevetul, iar licențierea este adesea folosită ca un mijloc de control al evoluției industriei. De exemplu, producătorii japonezi au recurs în trecut la un sistem de licențe încrucișate pentru video-recorderi formatați VHS, pe care și le-au acordat reciproc, precum și unor firme străine care le produc sub licență. Acest lucru a

¹⁰³ S. Wall

ajutat standardul VHS să devină dominant în întreaga lume și a depășit versiunile concurenților Sony și Philips. În industriile de înaltă tehnologie, unde descoperirile au tendința să se producă discontinuu, acordarea de licențe ajută firmele să evite costurile excesive din fabrici costisitoare și produse uzate moral. IBM, de exemplu, a stabilit legătura cu Motorola Communications și Electronics Inc. cu scopul de a dezvolta litografia cu raze X pentru a face cipuri superdense.

Licențierea poate fi totuși costisitoare dacă o firmă își transferă competențele cheie în competențele către un concurent. RCS a licențiat tehnologiile sale pentru televiziunea color către firmele japoneze în anii '60, pentru ca, ulterior, să fie depășită de tehnologii noi, dar legate de acestea, provenind de la acești concurenți. Licențiatorii (furnizorii de licențe) pot, prin urmare, să se afle sub o continuă presiune de a inova pentru a susține dependența licențiatului de ei în această relație. Diferitele sisteme Windows actualizate au fost amplu criticate ca fiind introduse, în primul rând, ca un mijloc de menținere a dependenței licențiatilor de Microsoft mai degrabă decât ca o sursă de noi capacități/abilități pentru utilizatorii existenți.

În general, utilizarea licenței, cu asociațiile sale tehnologice, a avut tendința de a fi mai puțin adoptată în sectoarele de servicii, unde francizarea și alte metode de internaționalizare sunt mai frecvente. Cu toate acestea, diferite drepturi de proprietate intelectuală fac posibilă licențierea în sectorul de servicii, așa cum este cazul protecției drepturilor de autor în cazul personajelor Walt Disney. De exemplu, o companie britanică de papetărie de dimensiuni medii poate decide că dorește să producă o gamă de articole de papetărie bazate pe personaje Walt Disney. Pentru a face acest lucru, compania ar trebui să abordeze compania Disney și să discute posibilitatea de a obține o licență pentru a vinde mărfuri cu marca Disney în Marea Britanie. Licențiatul (în acest caz, papetăria din Regatul Unit) plătește o taxă companiei Disney în schimbul dreptului de a folosi numele sau logo-ul lor.

Un avantaj al acordării de licențe este că licențiatorul nu trebuie să facă o investiție substanțială pentru a-și extinde prezența pe piețele de peste mări și nu are nevoie să achiziționeze cunoștințe locale care pot fi atât de importante pentru succesul pe aceste piețe. Licențierea este de asemenea eficientă ca un mod de creștere a gradului de cunoaștere a mărcii. Cu toate acestea, un licențiator poate fi afectat dacă licențiatul realizează produse de un standard inferior. Licențierea este foarte frecventă în film și industria muzicală. Produsele includ calendare, clipuri video, cărți, afișe și îmbrăcăminte etc. .

Spre deosebire de un contract clasic de vânzare-cumpărare, *contractul de licență de brevet de invenție* se particularizează prin anumite restricții sau limitări impuse de licențitor:¹⁰⁴

- limitare temporală: deoarece, de regulă, contractul se încheie pe o perioadă mai scurtă decât valabilitatea brevetului;
- limitare teritorială: când se acordă dreptul de exploatare pe o parte a teritoriului protejat;
- limitare la o anumită firmă pentru exploatare;

¹⁰⁴ Gh. Ciobanu – *Schimburile economice internaționale*, Editura "Vasile Goldiș", Arad, 1996

- limitare în ceea ce privește obiectul licenței, când brevetul are aplicații multiple;
- limitare cantitativă: când se stabilește producția maximă ce va fi realizată sub licență.

În funcție de întinderea dreptului transmis, există mai multe tipuri de licențe¹⁰⁵.

• *Licența neexclusivă* presupune păstrarea dreptului licențiatorului de a utiliza brevetul, precum și de a-l acorda și altor beneficiari. Licențiatorul tinde să acorde licențe de acest gen pentru a-și asigura controlul asupra evoluției beneficiarului (evită crearea concurenților puternici). Licențiatii, dimpotrivă, refuză de obicei să semneze contractul care nu le acordă drepturi exclusive. Această formă de licențiere cunoaște două variante¹⁰⁶:

✓ *licența neexclusivă individuală*, prin care producătorul cedează licența unui singur beneficiar;

✓ *licența neexclusivă colectivă*, prin care dreptul de utilizare a brevetului este acordat mai multor firme concomitent.

Datorită faptului că unii beneficiari sunt dezavantajați, deseori în contract se include *clauza firmei celei mai favorizate*, care asigură extinderea asupra beneficiarilor următori a oricărei condiții mai favorabile acordate beneficiarilor ulteriori, sau se utilizează licențe neexclusive colective (toate licențierile se fac în condiții identice).

• *Licența exclusivă*, caz în care licențiatorul renunță atât la dreptul de a utiliza el însuși brevetul, cât și la dreptul de a-l transmite altor firme din țara beneficiarului. Acordarea licenței exclusive depinde de strategia de penetrare și de puterea de negociere a licențiatului. Astfel, prin încheierea contractelor de licență exclusivă se urmărește excluderea concurenței în domeniu la care se referă brevetul. Cu toate acestea, licențiatul poate acorda licențe simple; și licențierea exclusivă cunoaște diverse variante.¹⁰⁷

La încheierea unui contract de licență partenerii au interese comune, dar și interese individuale.¹⁰⁸

1. *Interese specifice* pentru fiecare parte:

◆ *Licențiatorul urmărește, în special:*

- sporirea veniturilor prin exploatarea în străinătate a brevetelor, mărcilor, *know-how* etc.;
- valorificarea maximă și recuperarea rapidă a cheltuielilor de cercetare;
- repartizarea între parteneri a zonelor de desfacere;
- penetrarea pe piețe, prin intermediul licenței, în zone unde exportul clasic este dificil;

¹⁰⁵ A.D.Albu- *Cooperarea economică internațională*, Editura Expert, București, 1995

¹⁰⁶V. Danciu - *Marketing internațional- de la tradițional la global*, Editura Economică, București, 2001, pp. 237-238

¹⁰⁷ Idem; Între diverse variante de licențiere exclusivă amintim: *licența exclusivă deplină* presupune cedarea definitivă a brevetului către beneficiar, acesta dobândind dreptul de a-l transfera firmelor terțe; *licența exclusivă limitată* presupune că licențiarul deține o anumită exclusivitate asupra brevetului, beneficiarul fiind supus unor restricții în utilizarea acestuia (durata de utilizare, sfera de aplicare, piața de desfacere); licențierea exclusivă limitată nu exclude, însă, exportul de către beneficiar spre țările terțe, deoarece deseori patentul nu este brevetat și pe teritoriul acestora, iar legislațiile naționale nu permit limitarea teritorială. Unica posibilitate de protecție rămâne selectarea atentă a beneficiarilor de licențe.

¹⁰⁸ A. Puiu – *Management în afacerile economice internaționale*, Editura Independența Economică, Craiova, 1992

- dacă este posibil, se urmărește obținerea unei poziții de monopol, exercitarea unui control etc.;

- asigurarea unor surse de finanțare, prin prelevarea unei părți din profitul realizat de filiale, sucursale etc.

- ◆ *Licențiatul* urmărește, în special:

- să intre în posesia unor invenții cât mai valoroase și a unor informații tehnice;
- să primească *know-how* odată cu echipamentele pentru a-și dezvolta tehnologia proprie;

- să stimuleze dezvoltarea industriei naționale;

- să realizeze economii valutare prin reducerea importurilor de produse fabricate pe baza invenției;

- să ocolească barierele comerciale care interzic importul de produse de înaltă tehnologie;

- să promoveze exportul de produse sub licență;

- să-și valorifice superior unele materii prime și forța de muncă.

2. *Interese comune*, ale ambilor parteneri:

- să se obțină produse de calitate superioară pentru a se păstra prestigiul colaborării;

- să întărească relațiile reciproce, eventual prin apelarea ulterioară la contracte încrucișate sau reciproce de licențe.

Drepturile și obligațiile ce revin partenerilor într-un contract de licență se particularizează după cum urmează:¹⁰⁹

- ◆ *Licențiatorul*:

- are obligația de remitere a dreptului de folosință prin exploatare și de transmitere a tuturor perfecționărilor aduse ulterior invenției; să acorde asistență tehnică și *know-how* etc.;

- are obligația de a garanta existența, validitatea și posibilitatea de exercitare a dreptului transmis.

- ◆ *Licențiatul*:

- obligația de a exploata licența în condițiile convenite;

- obligația de a plăti prețul convenit;

- obligația de a păstra secretul și de non-concurență;

- obligația de a controla validitatea brevetului;

- interdicția de a acorda sublicențe;

- obligația de a se aproviziona cu materii prime de la licențiar sau din sursa indicată de el;

- obligația de a comunica perfecționările aduse obiectului licenței;

- obligația de a respecta anumite prețuri de vânzare a produselor rezultate.

Prețul licenței de brevet și modul de plată se pot determina prin diverse metode:¹¹⁰

- *ca redevențe periodice (running royalties)*, calculate ca procent pe unitatea de produs fabricat și comercializat;

¹⁰⁹ A. Puiu – *Management în afacerile economice internaționale*, Editura Independența Economică, Craiova, 1992

¹¹⁰ G. Albaum ș.a. – *International Marketing and Export Management*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2002

- *metoda ad valorem*, la valoarea produselor comercializate sub licență; în afară de *royalties*, uzual se plătesc/încasează și diverse taxe de către licențiat; de regulă, în primul an al contractului se acordă licențiatului o serie de scutiri/facilități privind plata redevențelor.

Patentele și piața produselor farmaceutice în UE

Argumentele pentru utilizarea protecției prin patent pentru internaționalizarea companiilor farmaceutice sunt bine cunoscute. Acestea includ oportunitatea ca firmele farmaceutice să aibă acces la piețele globale pentru a recupera cheltuielile mari avansate pentru R&D inovatoare, mai ales atunci când relativ puține produse trec testele riguroase și consumatoare de timp, necesare pentru a se demonstra eficacitatea tratamentelor, precum și respectarea standardelor de sănătate și siguranță. Cu toate acestea, în 2008, un raport al UE a criticat aspectele legate de utilizarea actuală a brevetelor de către companiile farmaceutice internaționale care operează pe piețele UE. La 28 noiembrie 2008, Comisia Europeană a dezvăluit rezultatele investigațiilor sale anuale privind sectorul farmaceutic. Raportul a criticat recursul la așa-numitul "*cluster de brevete*", prin care o firmă, dornică să apere un medicament "blockbuster" față de expirarea patentului, lansează un număr mare de brevete noi pentru modificări ușoare la produsele existente, care ar putea crea confuzii și intimida alte firme farmaceutice care intenționează să producă versiuni generice ale produsului brevetat anterior. Raportul citează exemplul unei companii farmaceutice importante care a lansat 1300 de brevete noi în întreaga Uniune Europeană pentru un singur produs al cărui patent era în curs de a expira. Astfel de tactici de întârziere au însemnat că o concurență generică pe piața produselor farmaceutice din UE începe, în medie, la abia șapte luni după expirarea protecției prin brevet. Ca urmare, raportul susține că contribuabilii UE au plătit cu aproximativ 3 miliarde de euro mai mult decât ar fi plătit dacă produsele generice ar fi fost disponibile imediat după expirarea patentului.

Nu este vorba numai despre o întârziere în timp. Raportul UE a constatat că, în cele din urmă, atunci când medicamentele generice intră pe piața UE, prețul lor este mult mai mare decât, să spunem, pe piața americană. S-a constatat că produsele generice au intrat pe piața farmaceutică a UE la un preț mediu cu aproximativ 25% sub prețul medicamentului de marcă și, după încă doi ani, a avut loc scăderea cu încă 40% a prețului. În orice caz, pe piața farmaceutică din SUA, prețurile produselor generice au fost, în medie, cu peste 80% mai mici decât prețul medicamentului patentat în decurs de un an.

Întrebări:

- 1) Puteți sugera motivele care stau la baza diferențelor observate în ceea ce privește prețurile medicamentelor generice între piețele UE și SUA?
- 2) Cum ar putea UE să încerce să remedieze această problemă? Se pot lua în considerare costurile și beneficiile oricăror soluții "propuse"?

Sursa: S. Wall (2015); http://europa.eu/rapid/press-release_IP-08-1829_en.htm?locale=en;
<http://ec.europa.eu/competition/sectors/pharmaceuticals/inquiry/>
http://ec.europa.eu/competition/sectors/pharmaceuticals/inquiry/fact_sheet_2.pdf

4.3.2. Franchising-ul

Apariția și evoluția franchising-ului

Din punct de vedere etimologic, prin operațiunea de franciză s-a avut în vedere inițial o autorizare și/sau o licență acordată în anumite condiții. Prima atestare documentară a unui contract de franciză este un înscris ce se află în arhiva Federației Franceze de Franciză și care datează din Evul Mediu; prin acest act, nobilii acordau unor persoane privilegii în anumite teritorii, în schimbul unei plăți.¹¹¹

În anul 1858, Isaac Singer a înființat *Singer Sewing Machines Company*, o rețea de distribuție de mașini de cusut prin agenți de vânzare independenți pe un anumit teritoriu (un vânzător răspundea de o anumită zonă de distribuție); Singer le oferea agenților asistență tehnică și know-how; vânzătorii aveau obligația de a instrui cumpărătorii cum să folosească mașinile. Cu toate ca afacerea Singer a funcționat numai timp de 10 ani, Singer a pus astfel bazele aranjamentelor de tip franciză. Isaac Singer este cunoscut ca fiind primul francizor în domeniul distribuției. Ideea lui Isaac Singer a fost preluată și de alți mari producători precum: Ford, Coca-Cola sau General Motors.

Directorul General Motors, Peter Sloan, a creat în 1929 o rețea de vânzări, recunoscută a fi prima rețea modernă de distribuție în sistem franciză; ulterior sistemul de distribuție/comercializare în franciză s-a extins foarte rapid în toată Europa.¹¹²

Aceste francize din anii '40 erau contracte simple, care stabileau prețul și termenele de plată și acordau puțină atenție relației de afaceri dintre părți; accentul se punea pe revânzarea bunurilor produse de francizor. În 1946 existau doar câțiva francizori în SUA, iar în 1960 numărul lor a ajuns la 700¹¹³.

În anii '50, sistemul francizei a fost revoluționat de americanul Ray Kroc, considerat părintele afacerii în sistem de francize în varianta pe care o cunoaștem în prezent (*business format franchising*). Ray Kroc a descoperit în San Bernardino, California, un magazin care vindea rapid hamburgeri la 15 cenți bucata, cartofi prajiți și shake; numele magazinului era McDonald`s, iar Kroc a sesizat succesul extraordinar al acestei afaceri simple și a decis să multiplice formatul ei și să îl răspândească în întreaga țară. În timp, McDonald`s a devenit mai mult decât un simplu lanț de restaurante, schimbând percepția oamenilor față de valoarea conceptului de franciză și față de ideea de marcă; modelul Mc Donald`s a fost preluat repede și de alți francizori. Regula controlului strict al calității serviciilor și al uniformității lor s-a extins foarte rapid între operatorii de pe această piață. Odată cu ea s-au dezvoltat și marile lanțuri de desfacere: Kentucky Fried Chicken (KFC), Taco Bell, Holiday Inn, Shake`s Pizza.

La sfârșitul anilor '60, în SUA cifra de afaceri a activităților desfășurate pe bază de francize era de aproximativ 90 de miliarde de dolari; această cifră a crescut de șase ori

¹¹¹ Francizele au apărut ca modalități de vânzare la presiunea creșterii/diversificării producției și la extinderea rapidă a sectorului de servicii. Distribuția în sistem de [francize](#) s-a dezvoltat treptat, datorită imposibilității producătorilor de a cumpăra proprietăți imobiliare de pe alte piețe/țări; apariția francizei a fost determinată și de nevoia de a ocoli prevederile legislative americane antitrust, ce interziceau vânzarea produselor direct de către producători către utilizatori.

¹¹² În Cehoslovacia, compania BATA a creat o rețea de vânzări considerată prima franciză industrială. În Franta, Lânaria din Roubaix a dezvoltat rețeaua de distribuție a produselor din lână numită Pingouin. Francizele au înregistrat un salt spectaculos după cel de-al doilea război mondial. Distribuția a cunoscut o evoluție graduală de la distribuția producției către distribuția de servicii. Clasa medie americană, devenită mai mobilă, începea să fie interesată de restaurante tip drive-in. Erau preferate francizele fast-food și tot ce era făcut repede, în viteză și dacă se poate, din mașină, inclusiv vizionările proiecțiilor cinematografice. <http://www.manager.ro>

¹¹³ V. Ișan, *Tranzacții comerciale internaționale*, Editura SedcomLibris, Iași, 2004, pag. 50

în următorii treizeci de ani; în anul 1991, sistemul american de vânzări în sistem de francize echivala, ca valoare, cu a șaptea putere economică a lumii.¹¹⁴

În Europa anilor '90 existau aproximativ 85.000 de francizați și 1.600 de rețele de francize. Pe piața europeană, îndeosebi în Franța sistemul a cunoscut o extindere deosebită (Franța realiza 10% din comerț în sistem de franciză); totuși sistemul a căpătat amploare în toate țările europene; în România sistemul s-a aplicat rapid după 1990.

Dezvoltarea sistemului de distribuție în franciză a dus la apariția primelor reglementări privind contractele de franciză. Obținerea uniformității și a garantării calității serviciilor a dus la forme prea stricte de control din partea francizorului, considerate abuzuri de către instanțele comerciale; acest sistem de distribuție a început să fie reglementat strict atât în SUA, cât și la nivelul Comisiei Europene (Decizia 4087 din 1988).¹¹⁵

În 1971 a luat ființă Federația Franceză de Franciză care, în 1972, a adoptat un Cod deontologic, revizuit ulterior; tot în 1972 s-a înființat *Federația Europeană de Franciză*, care a adoptat Codul deontologic European al Francizei, intrat în vigoare la 1 ianuarie 1991.

În SUA, în anul 1992, a luat ființă *American Association of Franchisees and Dealers*; asociația a adoptat *The Franchise Bill of Rights* și *Fair Franchising Standards*, documente ce conțin reguli de conduită în afaceri în sistem de francize.

În prezent, francizele pătrund pe toate continentele, în toate țările, în cele mai diverse domenii de activitate și răspund tendinței de globalizare a economiei mondiale și de unificare a pieței internaționale.¹¹⁶

În sistemul de drept românesc, cadrul juridic care trebuie respectat la redactarea contractului de franciză este reprezentat de Ordonanța Guvernului nr. 52/1997 privind regimul juridic al francizei, aprobată cu modificări prin Legea nr. 79 din 9 aprilie 1998.¹¹⁷ Legea română nu definește contractul de franciză, ci doar franciza ca tehnică de comercializare. Am putea defini *contractul de franciză* ca fiind acel contract prin care francizorul se obligă să pună la dispoziția francizatului un nume comercial, însemne comerciale și un know-how verificat, asistență tehnică și comercială, pentru ca francizatul, în schimbul plății unei redevențe, să poată exploata sau dezvolta o afacere, un produs, o tehnologie sau un serviciu sub marca francizorului.¹¹⁸

Contractul de *franchising* combină concesiunea unei *mărci de produse/servicii* cu concesiunea unui ansamblu de *metode de distribuție*, care pot asigura exploatarea optimă

¹¹⁴ ****Financial Times*, 4 mai 1991; ****An Introduction to Franchising*, IFA Educational Foundation, 2001, New York, www.franchise.org

¹¹⁵ În anul 1979, în SUA a fost adoptată legea federală *Full Disclosure Act*; legea a restrâns francizorului libertatea de a impune francizatului anumite condiții prin contractul de franciză; mai mult, francizorul a fost obligat să furnizeze beneficiarului informații precontractuale despre metodele folosite, know-how-ul său, date economice și juridice despre afacerea sa. Comisia Europeană a adoptat Decizia nr. 4087/1988 cu privire la concurență și acordurile de franciză. În această Decizie, franciza este definită ca un ansamblu de drepturi de proprietate industrială sau intelectuală privind mărci, nume comerciale, firme, desene și modele, drepturi de autor, savoir faire (know-how) sau brevete, destinate a fi exploatate pentru revânzarea de produse și prestarea de servicii de către utilizatorii finali. Decizia 4087 din 1988 a Comisiei Europene.

¹¹⁶ V. Ișan – lucrarea cit.; I. Popa – lucrarea cit.; <http://www.observatoiredelafranchise.ro>; Potrivit British Franchise Association, valoarea tranzacțiilor internaționale cu francize a crescut cu o rată anuală de 36% între 1984 și 1990 ajungând la 4,2 mld. Lire sterline.

¹¹⁷ Republicată în Monitorul Oficial nr. 180 din 14 mai 1998 .

¹¹⁸ I. Popa - *Tranzacții comerciale internaționale*, Editura Economică, București, 1997

a unor canale de desfacere, în cele mai eficiente condiții. Acest contract împrumută unele din caracteristicile contractului de vânzare pe bază de monopol, contract de *know-how*, reprezentanță, licență etc. Se realizează, practic, o coordonare centrală a vânzărilor unor produse și o integrare economică a micilor întreprinderi sub conducerea *cedentului*, care se ocupă de produs până la comercializarea finală. Partenerii într-un contract de *franchising* sunt:¹¹⁹

- ◆ *cedentul*, denumit *franchisor*, care deține partea de proprietate asupra unei mărci de fabrică, de servicii sau de comerț, drept pe care-l cedează unor persoane pentru a obține venituri suplimentare;

- ◆ *cesionarul*, denumit și francizat/beneficiar, este partea care dorește să inițieze pe cont propriu o afacere și are mijloacele materiale/financiare pentru a obține dreptul de franciză. El apelează la această soluție deoarece este mai redus riscul de a comercializa un produs cunoscut, sub o marcă de prestigiu, impusă pe piață; totodată, urmează să primească asistență tehnică de specialitate și asistență financiară din partea cedentului. Cesionarul este o firmă individuală cu capital propriu, dar va folosi, ca metode de lucru, tehnicile puse la dispoziție de cedent.

Drepturile și obligațiile cedentului:¹²⁰

- controlează activitatea cesionarului, primește taxele, încheie aranjamente financiare, participă la investiții în rețeaua de magazine etc.;

- pune la dispoziție un proces de fabricare, distribuție și comercializare a unei mărfi deja cunoscute, acordă asistență tehnică și financiară, asigură aprovizionarea ritmică, înlocuiește unele stocuri nevandabile etc.

Drepturile și obligațiile cesionarului:¹²¹

- primește autorizarea de funcționare a magazinelor sub marca cedentului, asistență comercială și financiară, pregătirea personalului etc.;

- respectă strict condițiile contractuale, plătește taxa de *franchising* (o sumă fixă pentru aderența la grup și o redevență ca procent la cifra de afaceri).

*Prețul contractului de franciză*¹²² este numit redevență (*royalty*) și se plătește de către francizat periodic, iar cuantumul său diferă în funcție de criteriile alese de către părți. Redevența acoperă cheltuielile francizorului legate de asistența continuă acordată francizaților, cele legate de dezvoltarea și eficientizarea sistemului, precum și un profit. Sunt cazuri în care se prevede o redevență periodică minimă pentru a garanta un prag minim de remunerare a francizorului. În afară de prețul contractului, în costul francizei mai pot intra și alte cheltuieli și anume :

- *taxa de intrare*: se plătește o singură dată și este destinată să acopere cheltuielile făcute de francizor în cadrul procesului de recrutare, precum și pentru asigurarea sprijinului francizatului până în ziua inaugurării afacerii; taxa de intrare poate fi plătită distinct sau sub forma unei garanții ori prin remunerarea personalului francizorului pus la dispoziția francizatului;

¹¹⁹ I. Popa - *Tranzacții comerciale internaționale*, Editura Economică, București, 1997; A. Puiu – *Management în afacerile economice internaționale*, Editura Independența Economică, 1992

¹²⁰ I. Popa – lucrarea cit.; ****An Introduction to Franchising*, IFA Educational Foundation, 2001, NewYork, www.franchise.org

¹²¹ I. Popa – lucrarea cit.

¹²² <http://www.observatorulfrancizei.ro>

- *taxa de publicitate*: nu este un venit al francizorului, ci este o sumă destinată promovării rețelei de franciză; potrivit legislației fiscale, taxa de publicitate reprezintă cheltuiala deductibilă la impozitul pe profit; aceasta poate fi inclusă în revedență sau poate fi prevăzută distinct;

- *taxa de exclusivitate*: se datorează în cazul în care părțile încheie un contract de exclusivitate în beneficiul francizatului pentru o anumită rază teritorială; ca regulă, exclusivitatea este condiționată de o cifră de afaceri minimă, numărul consumatorilor și perspectiva creșterii acestui număr; legea prevede că taxa de exclusivitate trebuie să fie proporțională cu taxa de intrare;

- *taxa de training* a personalului francizatului: acoperă costurile francizorului cu masa, cazarea, călătoria, precum și costul pregătirii propriu-zise; în contracte părțile cad de acord de regulă ca francizatul să își înceapă activitatea numai după participarea la cursul de instruire organizat de către francizor.

Tipuri de francize

Francizarea s-a răspândit considerabil în ultimele decenii, ca metodă alternativă de distribuție și dezvoltare a afacerii. Majoritatea tranzacțiilor cu francize se efectuează în domeniul serviciilor;¹²³ sectorul serviciilor, îndeosebi distribuția, a devenit recunoscut la nivel global prin impunerea unor branduri ale unor companii americane precum McDonald's sau KFC.

Pentru a avea o imagine asupra segmentelor de piață în care a pătruns sistemul de francize, enumerăm în tabelul ce urmează câteva mărci/branduri cunoscute în sistem franciză.¹²⁴

Tabelul nr. 11.2. Exemple de francize internaționale

Domenii de activitate	Exemple
fast-food	Pizza Hutt, KFC, McDonald`s, La Boucherie, Shanghai,
hotelărie	Hilton, Best Western International
auto închirieri	Budget and Avis Car Rental
construcții	Town&Country;Haus, SecpralPro Instalații, Maricon-materiale de instalatii și construcții, Herman, House Factory, SUKI, MIKIT
afaceri imobiliare	GECO-Haus, RE/MAX, Hirsh
sport-recreere	Fitness Academy-ambasadorii sportului, City Paintball, ă
servicii bancare sau asigurări	Volksbank, ASITRANS
curățenie și întreținere	Spălătoria Ecologică Eleven One, Family Motivation, DryWallTeam ProntoWash spălătorie auto

¹²³ V. Ișan - lucrarea cit.

¹²⁴ <http://www.francize.com.ro>; ****An Introduction to Franchising*, IFA Educational Foundation, 2001, New York, www.franchise.org

IT	ECDL- dezvoltarea abilităților IT, Franciza Twister, Artis Design
----	--

Conform unor estimări, compania *McDonald's* a devenit un brand recunoscut la nivel global, având în prezent peste 30.000 de unități/restaurante pe toate continentele; ea operează cu succes și în țări precum China sau India, prin adaptarea metodelor proprii de distribuție la specificitatea piețelor locale; aproape 70% din restaurantele *McDonald's* sunt operate de către francizori independenți, 22% din restaurante sunt operate de ramurile locale ale Corporației *McDonald's*; 13% sunt operate prin asociere sau sub licență; în general, compania *McDonald's* oferă licențe doar persoanelor fizice¹²⁵.

KFC (Kentucky Fried Chicken) este o altă companie americană ce operează la nivel global, ea operând cu succes în majoritatea țărilor europene, atât prin administrarea unor unități proprii, cât și prin recursul la franciză; în România operează sub un contract de franciză prin care licența este acordată companiei *US Food Network SA*¹²⁶. Primul restaurant *KFC* a fost deschis în aprilie 1997; în prezent Compania *US Food Network SA* deține 33 de restaurante *KFC*.¹²⁷

În literatura de specialitate se vorbește despre mai multe tipuri de franchising clasificate după diverse criterii, respectiv:

1. După *domeniul de activitate* în care este utilizată franciza, distingem¹²⁸:

- franciza de distribuție: se regăsește în distribuția cu ridicata și amănuntul; furnizorul principal acordă el licența distribuitorului final sau recurge la un intermediar, exemple de rețele *Yves Rocher*, *Pinguin* etc.

- franciza de servicii: are cea mai largă extindere la nivel global, fiind și cea mai sever reglementată la nivelul UE și al altor organisme internaționale; exemple de rețele: *McDonald's*, *KFC* etc.

- franciza de producție: este o formă de transfer de tehnologie și/sau know-how, însă cunoaște o extindere relativ limitată; este reglementată la nivelul Comisiei Europene; exemplul cunoscut este firma *Coca-Cola*, *Ikea*.

2. În funcție de amploarea raporturilor ce se nasc între parteneri, respectiv a *dimensiunii know-how-ului transmis între cei doi* (inclusiv cu referire la evoluția în timp a mecanismului de franciză), discutăm de două tipuri de franciză:

- franciza din „prima generație” sau franchising de produs, caz în care francizorul transmite doar un know-how focalizat pe un anumit produs/serviciu; exemple de firme ce au recurs la acest tip de franciză: *Coca-Cola*, *Nike* etc.;

- franciza din „a doua generație”, reprezentată de francizarea unei formule complete de afaceri (*business package*), ca de exemplu, la firmele *KFC* sau *McDonald's*.

3. În funcție de *raporturile instituționale și formale* ce se construiesc în timp între doi sau mai mulți parteneri din țări diferite, discutăm de următoarele forme de franciză.¹²⁹

¹²⁵ <http://www.mcdonalds.ro/>

¹²⁶ <http://www.kfc.ro>

¹²⁷ Compania deține 13 restaurante în București și celelalte în Constanța, Timișoara, Oradea, Iași, Brașov, Râmnicu-Vâlcea, Ploiești, Pitești, Cluj, Bacău, Targu Mures, Suceava, Craiova, Arad și unul în Republica Moldova; în prezent colectivul *KFC* România cuprinde peste 1000 de persoane.

¹²⁸ G. Caraiani, lucrarea cit., pag. 142-144; F. Bradley – *International Marketing Strategy*, 3rd edition, Prentice Hall, 1999

¹²⁹ V. Danciu - *Marketing internațional- de la tradițional la global*, Editura Economică, București, 2001 pag. 239; F. Bradley – *International Marketing Strategy*, 3rd edition, Prentice Hall, 1999

- francizing *internațional direct* care presupune transmiterea formulei de afacere direct fiecărui beneficiar /francizat din mai multe țări gazdă; relațiile juridice/financiare vor rămâne directe între sediul firmei cedente și fiecare francizat în parte;

- francizing *internațional direct cu suportul filialelor cedentului/francizorului*: în acest caz se încheie un contract-cadru între firme ce transmite know-how-ul și fiecare firmă francizată din țările gazdă, însă relațiile ulterioare vor fi „supervizate” de filialele/reprezentanțele francizorului, inclusiv cu privire la service, aprovizionare și alte operațiuni de intermediere;

- francizingul *internațional indirect* care implică crearea unor subfrancizați pe teritoriul țării gazdă și care la rândul lor dezvoltă rețele de franciză locale.

Avantajele și dezavantajele afacerii în sistem de franciză

Atât sub raport teoretic, cât și sub raport pragmatic, există diverse dezvoltări cu privire la avantajele/dezavantajele ce revin pentru fiecare din partenerii implicați într-o operațiune de franciză; această remarcă este valabilă pentru tranzacțiile în franciză la nivelul pieței autohtone, cât și la nivel internațional. Atunci când avem în vedere perspectiva internațională a afacerii, majoritatea manualelor de marketing internațional recomandă franciza ca o modalitate de intrare pe noi piețe, respectiv ca o modalitate de a pătrunde în țări/regiuni unde există un potențial previzibil.¹³⁰

Având în vedere reglementările existente cu privire la operațiunile de franciză, regulile și uzanțele structurate în timp între partenerii implicați, în tabelele nr. 11.3. și nr. 11.4. se prezintă sintetic avantajele/dezavantajele acestui tip de afaceri pentru cei doi parteneri (avem în vedere perspectiva internațională a afacerilor, respectiv situația în care francizorul și francizatul sunt din țări diferite).¹³¹

Tabelul nr. 11.3. Avantajele/dezavantajele afacerii pentru francizor/cedent

Avantajele	Dezavantaje
Extinderea francizei pe piețe noi cu efortul financiar al francizaților; costuri mai mici pentru intrarea rapidă pe alte piețe externe; capital mai redus.	Succesul francizorului nu garantează succesul francizatului. Este posibil ca francizatul să se dovedească incapabil să reproducă, în teritoriul în care operează, afacerea care i-a fost cedată prin franciză.
Obținerea de profit din taxe de franciză și taxe continue/periodice; crește puterea de negociere în raport cu proprii furnizori ai francizorului.	Dependența profiturilor francizorului de profitul francizaților; costuri mai ridicate de control/coordonare.

¹³⁰ F. Bradley – *International Marketing Strategy*, 3rd edition, Prentice Hall, 1999; V. Danciu - *Marketing internațional- de la tradițional la global*, Editura Economică, București, 2001; Din perspectivă macroeconomică, este de remarcat faptul că pentru țările gazdă există anumite beneficii non-cuantificabile în măsura în care firmele autohtone operează în sistem franciză și vin în contact cu managementul/marketingul aplicate de marile corporații multinaționale.

¹³¹ F. Bradley – *International Marketing Strategy*, 3rd edition, Prentice Hall, 1999; V. Danciu - *Marketing internațional- de la tradițional la global*, Editura Economică, București, 2001; ****An Introduction to Franchising*, IFA Educational Foundation, 2001, NewYork, www.franchise.org

Aplicarea propriei concepții privind strategia de marketing; contribuția francizaților la cheltuielile de publicitate.	Riscul lezării renumelui mărcii/firmei/produselor/serviciilor francizorului; există riscul ca francizatul să nu își îndeplinească toate obligațiile asumate.
Vânzarea produselor și serviciilor francizorilor către francizați; francizorul poate impune francizaților să cumpere produse și servicii direct de la el; cointeresarea francizatului în a gestiona profitabil afacerea.	Riscuri financiare în cazul practicării unor prețuri prea mici la vânzarea francizei; posibile încercări de concurență din partea francizatului, cost mai ridicat de protecție a mărcii.

Sursa: F. Bradley – *International Marketing Strategy*, 3rd edition, Prentice Hall, 1999; V. Danciu - *Marketing internațional- de la tradițional la global*, Editura Economică, București, 2001; ****An Introduction to Franchising*, IFA Educational Foundation, 2001, NewYork, www.franchise.org

Tabelul 4.7. Avantajele/dezavantajele afacerii pentru francizat/beneficiar/cesionar

Avantaje	Dezavantaje
Deschiderea rapidă a unei afaceri proprii sub o marcă de renume. Francizorul pune la dispoziția beneficiarului francizei numele, imaginea și know-how-ul de care dispune un MNC.	Costuri relativ ridicate; francizatul are obligația să plătească o taxă de intrare în rețeaua de franciză și taxe periodice către francizor.
Asistența tehnică și comercială. Francizorul asigură, atât la deschiderea afacerii, cât și pe parcursul derulării acesteia, asistența tehnică/managerială, servicii de training, manual de operare.	Autonomia francizatului va rămâne relativ limitată; francizorul manifestă o grijă deosebită pentru menținerea integrității mărcii și impune o conduită contractuală strictă în acest sens.
Autonomie relativă a francizatului pe toată perioada activității; francizatul rămâne o firmă autonomă managerial/financiar/juridic, însă va trebui să țină seama de restricțiile din contract și strategia globală aplicată de MNC.	Gama bunurilor/serviciilor pe care francizatul le poate oferi este prestabilită; se va menține ulterior un control sever din partea francizorului; se va menține o marjă redusă pentru inițiativă și intrare directă pe piața globală.
Francizorul asigură parte din promovarea/reclama necesară pentru creșterea vânzărilor francizatului; francizatul beneficiază de o marcă consacrată/impusă.	Limitarea dreptului de a vinde afacerea; prin contractul de franciză, francizorul poate impune ca revânzarea francizei să se facă în condiții foarte stricte.

Sursa: F. Bradley – *International Marketing Strategy*, 3rd edition, Prentice Hall, 1999; V. Danciu - *Marketing internațional- de la tradițional la global*, Editura Economică, București, 2001; ****An Introduction to Franchising*, IFA Educational Foundation, 2001, NewYork, www.franchise.org, Copyright © All rights reserved

4.3.3. Alte modalități contractuale de internaționalizare¹³²

Pe lângă licențiere și francizare, formele non-participative de internaționalizare pot implica și activități precum *contractele de management*, caz în care un furnizor dintr-o țară se angajează să furnizeze unui client dintr-o altă țară anumite funcții de management, care altfel ar fi responsabilitatea clientului. Alte exemple includ *acordurile de service tehnic* care prevăd furnizarea de service tehnic transfrontalier, atunci când o companie externalizează operarea rețelelor de calculatoare și telecomunicații către o

¹³² S. Wall et.al. (2015)

firmă străină. India, cu forța ei de muncă foarte educată și ieftină, a câștigat multe astfel de contracte în multe tipuri de teleworking și, din ce în ce mai mult, într-o gamă largă de funcții "back-office" cum ar fi cele care implică munca juridică și contabilă. *Parteneriatele bazate pe contract* pot fi create între firme de diferite naționalități pentru a împărți costurile unei investiții. De exemplu, acordurile dintre companiile farmaceutice, companiile de vehicule cu motor și editurile pot include cooperare, co-cercetare și activități de co-dezvoltare.

4.4. Internaționalizarea afacerilor prin metode participative

Acestea se referă, în esență, la utilizarea de către firme a investițiilor străine directe (*foreign direct investments*-FDI) ca mijloc de a concura pe plan internațional în economia globală modernă. Avantajul major al acestei metode este acela că firma își asigură cel mai mare nivel de control asupra informațiilor legate de proprietate și, prin urmare, asupra oricărui avans tehnologic pe care l-ar putea înregistra. În plus, profiturile nu trebuie împărțite cu alte părți cum ar fi agenții, distribuitorii sau licențiatorii.

În practică, firmele pot recurge la abordări diferite ale FDI, anume prin achiziționarea unei firme existente, prin crearea unei companii joint-venture în străinătate, prin stabilirea unei operațiuni pe loc gol ("*greenfield*") sau prin crearea de consorții de diverse tipuri.

4.4.1. *Joint ventures* (JV)

Spre deosebire de acordurile de licențiere, *joint venture* (societate mixtă, asociere în participațiune) presupune crearea unei noi entități în care ambii parteneri care au inițiat aranjamentul își asumă roluri active în formularea strategiei și luarea deciziilor. Companiile *joint venture* pot susține:¹³³

- împărțirea și reducerea costurilor proiectelor de dezvoltare *technology-intensive*, cu grad ridicat de risc;
- obținerea de economii de scară și de domeniu în activitățile creatoare de valoare care pot fi justificate numai pe o bază globală;
- asigurarea accesului la tehnologia unui partener, la cunoștințele acumulate, la procesele de proprietate sau la o poziție protejată pe piață;
- crearea unei baze pentru o concurență viitoare mai eficientă în industria implicată.

Companiile *joint venture* sunt frecvent întâlnite în industriile de înaltă tehnologie. De exemplu, Corning Incorporated din SUA este implicată în numeroase companii joint venture la nivel mondial, cum ar fi cele pentru producția echipamentelor de diagnostic medical cu CIBA-Geigy, fibră optică cu Cie Financière Optiques și Siemens, tuburi de televiziune color cu Samsung și Asahi, ceramică pentru convertoare catalitice cu NGK Insulators din Japonia.

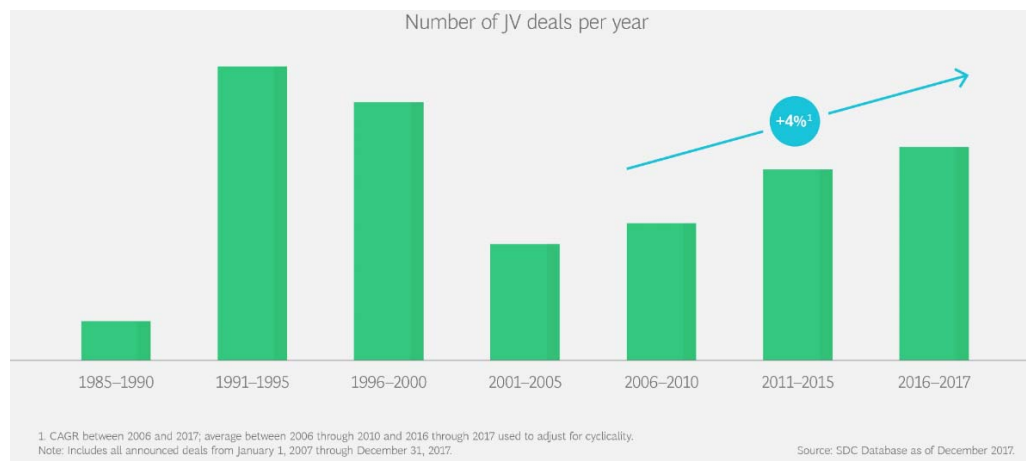
Fuji Xerox, de exemplu, a fost creată ca un JV între Xerox și Fuji Photo. Înființarea unei companii JV cu o firmă străină a fost un mod frecvent uzitat pentru intrarea pe o piață

¹³³ S. Wall et. al. (2015). *International Business*. 4th edition. Pearson Education Limited. UK

nouă. Un joint venture tipic este bazat pe o participație 50/50, în care există două părți, fiecare deținând 50% din proprietate și contribuind cu o echipă de manageri pentru a împărți controlul operațional. Acesta a fost cazul Fuji-Xerox până în 2001; acum este o afacere de 25/75, Xerox deținând 25%. Un alt JV de succes este cel al GM în China, cu partenerul său chinez, SAIC, care a fost de tip 50/50 până în 2010 și ulterior a devenit o afacere 51/49, SAIC deținând 51%. Unele firme, totuși, au căutat să înființeze JV în care să dețină majoritatea și, astfel, să dispună de un control mai strict.¹³⁴

Popularitatea joint ventures (JV) și a alianțelor a scăzut puternic în timpul crizei financiare globale (așa cum relevă și figura 4.4), dar, în ultimii ani se face simțită o resuscitare a interesului pentru astfel de parteneriate, mai ales în rândul corporațiilor multinaționale (MNC) și a companiilor asiatice care doresc să intre pe noi piețe. Având în vedere constrângerile de reglementare în multe părți ale Asiei, precum și prevalența afacerilor de familie și a întreprinderilor aflate în proprietatea statului, JV și alianțele sunt adesea mai atractive decât fuziunile sau achizițiile, care, de obicei, implică un anumit grad de preluare sau de control și pot conduce la publicitate negativă.¹³⁵

Figura 4.4. Evoluția numărului de aranjamente JV după 1985



Sursa: <https://www.bcg.com/capabilities/mergers-acquisitions-divestitures/joint-ventures-alliances.aspx>

Studiile Boston Consulting Group au evidențiat un interes tot mai mare pentru JV și alianțe. Astfel, din 2009 până în 2013, numărul tranzacțiilor anunțate de JV a crescut cu o rată anuală de 4% (comparativ cu doar 3% pentru M & A) și au reprezentat 9% din toate tranzacțiile globale în 2012. Companiile se implică, în mod obișnuit, într-un JV pentru unul din următoarele motive: pentru a intra mai rapid pe o nouă piață; pentru a dobândi expertiză, de exemplu, în produse sau tehnologii; pentru a crește scara de producție,

¹³⁴ Charles W. L. Hill; G. Tomas M. Hult. (2016). *Global Business Today*. 9th edition. McGraw-Hill Education

¹³⁵ http://image-src.bcg.com/Images/Getting_More_Value_from_Joint_Ventures_Dec_2014_tcm9-73422.pdf

eficiența sau acoperirea; pentru a extinde afacerea prin accesarea rețelelor de distribuție internaționale. Provocările inerente din unele țări pot face, de asemenea, JV atrăgătoare. În China, de exemplu, reglementările mai restrictive privind proprietatea străină fac din JV principala opțiune viabilă pentru accesul pe anumite piețe. Alte piețe, cum ar fi India și Indonezia, sunt prea complexe pentru ca proprietarii străini să "navigheze" singuri, iar un partener local puternic le poate pava drumul.

Caseta nr. 4.4. JV la începutul anului 2019

*Cazul 1*¹³⁶

E.ON and Clever form electric car charging joint venture

Compania germană de energie E.ON (EONGn.DE) și Clever A/S din Danemarca au format un JV de 50-50 pentru a instala stații de încărcare de mare viteză pentru vehiculele electrice, într-o mișcare de conectare a orașelor din Scandinavia.

Cele 48 de locații de încărcare vor fi instalate în Danemarca, Suedia și Norvegia și se preconizează că vor fi operaționale începând cu anul 2020. Acestea vor fi operate de societatea mixtă, dar și furnizorii terți vor avea acces.

Cele două companii speră că o creștere a cererii pentru vehicule electrice în întreaga Europă le va permite să vândă mai multă energie, facilitându-le o intrare puternică în domeniul punctelor ultra-rapide de încărcare în care proprietarii de automobile își pot reîncărca bateriile în câteva minute.

În Europa, E.ON operează aproximativ 3.000 de puncte de încărcare, dintre care 800 sunt în Germania. În Germania, la sfârșitul anului 2018, erau mai mult de 16.100 de puncte publice de încărcare.

*Cazul 2*¹³⁷

Microsoft and Walgreens partner in health care

Microsoft și Amazon, cele mai valoroase companii din lume, concurează deja pentru supremație în *cloud computing*. În prezent, Microsoft are privirile ațintite asupra Amazon pe piața produselor destinate îngrijirii sănătății. Microsoft a anunțat un parteneriat cu Walgreens Boots Alliance; în temeiul aranjamentului, Microsoft va deveni noul furnizor de cloud al companiei Walgreen. Cele două companii și-au propus, de asemenea, să colaboreze în vederea identificării unor soluții pentru reducerea costurilor de îngrijire a sănătății.

Walgreens va deschide 12 "puncte digitale de sănătate" în magazine care vor vinde gadgeturi legate de îngrijirea sănătății.

Cele două companii au declarat că parteneriatul va ajuta Walgreens să obțină date personalizate despre sănătatea clienților ei, ceea ce va permite farmacistului să ofere recomandări privind o nutriție personalizată și soluții de wellness.

Walgreens Boots Alliance este prima companie globală în domeniul farmacie, sănătate și wellbeing și cel mai mare retailer în farmacie și sănătate din SUA și Europa. Walgreens Boots Alliance și companiile în care deține participații sunt prezente în mai mult de 25 de țări și au peste 415.000 de angajați.

¹³⁶ <https://www.reuters.com/article/us-e-on-clever-electric/e-on-clever-form-electric-car-charging-joint-venture-idUSKCN1P20VY>; <https://www.eon.com/en/about-us/media/press-release/2019/eon-and-clever-establish-joint-venture.html>

¹³⁷ <https://edition.cnn.com/2019/01/15/investing/microsoft-walgreens-health-care-partnership-amazon/index.html>; <https://news.microsoft.com/2019/01/15/walgreens-boots-alliance-and-microsoft-establish-strategic-partnership-to-transform-health-care-delivery/>

Microsoft-Walgreens joint venture pare a fi o mișcare clară a celor două companii în direcția contracarării influenței în creștere a companiei Amazon în domeniul sănătății.

Anul trecut, Amazon a cumpărat farmacia online PillPack. De asemenea, a anunțat un parteneriat cu Warren Buffett's Berkshire Hathaway și gigantul bancar JPMorgan Chase (JPM) pentru a crea o nouă companie de îngrijire a sănătății pe care au promovat-o ca fiind "liberă de stimulente și constrângeri legate de profit."

Alianța Microsoft-Walgreens vine, de asemenea, într-o perioadă marcată de schimbări rapide în industria îngrijirii medicale generale, mai ales în contextul în care producătorii de medicamente caută noi oportunități de creștere, iar furnizorii de asistență medicală încearcă noi strategii de management și reducere a costurilor.

De regulă, companiile JV se formează și operează sub una din două forme, și anume:¹³⁸

✓ *Companii JV specializate.* În acest caz fiecare partener aduce o *competență specifică*; de exemplu, una ar putea produce și cealaltă ar putea să comercializeze produsele. Asemenea întreprinderi sunt, de regulă, organizate în jurul unor *funcții diferite*. Un exemplu de JV specializat este cel care a implicat JVC (Japonia) și Thomson (Franța). JVC a contribuit cu aptitudinile specializate în tehnologiile necesare pentru a produce discuri optice și compacte, computere și semiconductoare, în timp ce Thomson a contribuit cu abilitățile de marketing/comercializare specifice, necesare pentru a concura pe piețe fragmentate cum ar fi Europa.

✓ *Companii JV cu valoare adăugată partajată.* În acest caz, ambii parteneri contribuie la *aceeași funcție* sau activitate creatoare de valoare. Fuji-Xerox este un exemplu în acest sens, cu partajarea funcțiilor de proiectare, producție și marketing.

Beneficiile majore ale *companiilor JV specializate* includ oportunitatea de a împărți riscurile, de a învăța despre abilitățile și procesele de proprietate ale unui partener și de a obține acces la noi canale de distribuție. Cu toate acestea, ele comportă și riscuri, poate cel mai mare fiind legat de faptul că expunerea competențelor cheie ale unuia dintre parteneri poate permite/facilita celuilalt partener dezvoltarea unor avantaje competitive, pe care le-ar folosi ulterior pentru a-i deveni concurent. Acesta a fost cazul GE când a intrat într-un JV specializat cu Samsung pentru a produce cuptoare cu microunde. Samsung concurează acum cu GE în întreaga gamă de aparate de uz casnic. Un alt risc se referă la costurile ridicate de coordonare, implicate adesea de asimilarea diferitelor tipuri de activități cu valoare adăugată ale fiecărui partener. Uneori, un partener poate fi plasat într-o poziție de slăbiciune permanentă. De exemplu, inițiativa JV GM-Fanuc a fost inițial destinată co-designului și coproducției de roboți și sisteme flexibile de automatizare, dar GM a fost incapabilă să învețe abilitățile critice necesare de la partenerul său și a ajuns puțin mai mult decât un distribuitor.¹³⁹

Companiile JV cu valoare adăugată partajată prezintă un set diferit de riscuri. În primul rând, partenerii pot pierde cu ușurință avantajul lor competitiv, de vreme ce relațiile apropiate de lucru se stabilesc cu privire la aceleași funcții. Dacă JV nu funcționează, poate fi mai dificil pentru parteneri să se retragă deoarece costurile de

¹³⁸ S. Wall et. al. (2015). *International Business*. 4th edition. Pearson Education Limited. UK

¹³⁹ S. Wall et. al. (2015). *International Business*. 4th edition. Pearson Education Limited. UK

coordonare tind să fie mult mai mari decât în JV specializate, cu o extindere mai mare a rețelelor administrative.¹⁴⁰

Probleme cu JV internaționale din China¹⁴¹

Înființarea primei companii JV chino-străină, Beijing Aviation Food Co. în 1980, a fost oarecum începutul investițiilor străine directe intensive (FDI) în China, care, la rândul lor, au contribuit la creșterea economică susținută a Chinei, de 8% în fiecare an, în ultimii 20 de ani.

Intrarea Chinei în Organizația Mondială a Comerțului (OMC) a amplificat și mai mult fluxurile de FDI către China. Dacă privim această tendință în conexiune cu faptul că Beijingul a găzduit cu succes Jocurile Olimpice în 2008 și cu populația de aproape 1,3 miliarde de locuitori a Chinei, devine evident de ce atât de multe firme străine s-au grăbit să își afirme prezența în China. Dat fiind faptul că populația Chinei are o reputație bine câștigată pentru economisire, deținând economii de peste 1000 de miliarde de dolari, nicăieri această dorință nu este mai evidentă decât în sectorul financiar. De exemplu, în primii ani ai noului mileniu, Newbridge Capital, o corporație multinațională financiară, a căutat să profite de acest stoc imens de economii și a plătit 1,8 miliarde USD pentru aproape 20% din Shenzhen Development Bank, în timp ce HSBC a plătit 600 milioane USD pentru 10% din Pingan Insurance.

Multe companii străine optează pentru *societăți mixte internaționale* (IJV), ca mod de intrare în China. Totuși, IJV continuă să experimenteze rate ridicate de dizolvare. Problemele asociate cu IJV-urile din China au fost bine documentate. Un motiv pentru care investitorii străini ar putea să se ferească de IJV este teama lor de a divulga partenerilor chinezi informații referitoare la tehnologie și know-how, pierzând astfel avantaje competitive pe termen lung. Pentru partenerul chinez, dobândirea de cunoștințe inestimabile este un obiectiv strategic principal pentru implicarea în IJV. Pentru partenerii vestici, problema este să știe cât de mult din expertiza lor tehnică ar trebui împărtășită cu partenerul lor. Un factor cheie care permite schimbul de informații este instaurarea încrederii între părți. În cultura chineză, încrederea se bazează foarte mult pe relații personale și implică socializare și colaborare. În societatea occidentală, încrederea între partenerii de afaceri este subliniată de contract și, prin urmare, este posibil să se acorde o importanță mai mică construirii relațiilor. Este adesea foarte dificil de construit încrederea între două companii care provin din matrici culturale foarte diferite. Lipsa înțelegerii culturale și obiectivele strategice diferite sunt două dintre cele mai importante motive care generează rate de eșec ridicate în cazul IJV.

Majoritatea companiilor occidentale au căutat să intre în China via JV, partajând controlul zilnic al afacerii cu un partener local. A avea un partener local într-o companie JV oferă anumite avantaje, cum ar fi asigurarea contractelor care depind adesea de legăturile politice și a capacității mai bune de a folosi relații tip *guanxi* (*networking*). În orice caz, împărtășirea controlului operațional cu partenerul local poate paraliza procesul de luare a deciziilor. Lucent, de exemplu, a văzut cota sa de piață pentru echipamentele cu fibră optică din China scăzând de la 70% la 30%, în mare măsură pentru că, în opinia analiștilor, a fost nevoită să negocieze cu partenerul local fiecare schimbare tehnologică în linia sa de produse. Astfel de întârzieri pe o piață marcată de schimbări tehnologice rapide pot fi extrem de adverse.

Mai rău, reglementările chineze sunt adesea specifice regiunilor și produselor, forțând companiile occidentale să aibă parteneri locali separați în diferite regiuni geografice și pentru diferite grupe de produse. Acest lucru limitează beneficiile disponibile pentru JV în termeni de economii de scară și domeniu. De exemplu, Unilever are companii JV separate în Shanghai

¹⁴⁰ S. Wall et. al. (2015). *International Business*. 4th edition. Pearson Education Limited. UK

¹⁴¹ S. Wall et. al. (2015). *International Business*. 4th edition. Pearson Education Limited. UK

pentru producția de săpun, creme de față și detergent de rufe. Adoptarea unei strategii uniforme pentru toate grupele de produse și pentru diferite regiuni geografice s-a dovedit dificil de realizat deoarece partenerii individuali se tem că o astfel de coordonare ar putea fi în detrimentul companiei lor JV.

Cunoscând aceste probleme, unele companii occidentale și-au înființat companii deținute în totalitate. Din păcate, deși acest lucru a contribuit la evitarea lungilor procese decizionale caracteristice JV, el s-a dovedit a fi un vehicul dificil pentru asigurarea contractelor și pentru stabilirea alianțelor locale și a rețelelor atât de importante într-o cultură de afaceri *guanxi*.

4.4.2. Cooperarea inter-firme. Alianțele strategice

Mediul concurențial de astăzi este caracterizat de grade de turbulențe fără precedent, dinamism și imprevizibilitate; firmele globale trebuie să răspundă și să se adapteze rapid. Pentru a avea succes pe piețele globale, firmele nu se mai pot baza exclusiv pe superioritatea tehnologică sau pe competențele cheie care le-au adus succesul trecut. În secolul XXI, firmele trebuie să caute noi strategii care le vor ameliora capacitatea de reacție la mediul înconjurător. Cu precădere, ele trebuie să urmărească "globalizarea antreprenorială" prin dezvoltarea unor capacități organizaționale flexibile, inovare continuă și revizuirea strategiilor globale.¹⁴²

Lumea a devenit prea mare și competiția prea acerbă pentru ca, chiar și cele mai mari companii, să acționeze independent. Tehnologiile sunt convergente și piețele devin integrate, amplificând astfel costurile și riscurile atât pentru bunuri, cât și pentru dezvoltarea pieței. Schimbările recente în mediile politice, economice, socioculturale și tehnologice ale firmelor globale s-au combinat pentru a schimba importanța relativă a diferitelor moduri de intrare sau de expansiune a companiilor pe piețele străine. Barierele comerciale s-au diminuat, piețele s-au globalizat, nevoile și dorințele consumatorilor au devenit convergente, ciclurile de viață ale produselor s-au scurtat și noi tehnologii de comunicare și trenduri au apărut. Deși aceste evoluții oferă oportunități de piață fără precedent, ele au, în același timp, implicații strategice puternice pentru organizarea globală și noi provocări pentru organizațiile de afaceri. Astfel de strategii vor încorpora, fără îndoială, sau pot fi chiar structurate în jurul unei varietăți de colaborări. În acest context, alianțele transfrontaliere capătă noi configurații surprinzătoare și implică jucători chiar și mai surprinzători.¹⁴³

Terminologia utilizată pentru a descrie noile forme de strategii de cooperare variază foarte mult. Termenii *alianțe strategice*, *alianțe strategice internaționale* și *parteneriate strategice globale* (GSPs - *Global Strategic Partnerships*) sunt frecvent utilizați pentru a descrie legăturile dintre companii din diferite țări care convin să urmărească împreună un obiectiv comun. Această terminologie poate acoperi un spectru larg de colaborări interfirmare, inclusiv aranjamentele JV. Oricum, alianțele strategice discutate aici au trei caracteristici, anume:¹⁴⁴

- partenerii rămân independenți după formarea alianței;

¹⁴² W. Keegan. M. Green. (2013). *Global Marketing*. 7th edition. Pearson Education Limited

¹⁴³ W. Keegan. M. Green. (2013). *Global Marketing*. 7th edition. Pearson Education Limited

¹⁴⁴ W. Keegan. M. Green. (2013). *Global Marketing*. 7th edition. Pearson Education Limited, pp. 268 și următoarele

- partenerii împart beneficiile alianței precum și controlul asupra performanței sarcinilor asumate;
- partenerii își aduc aportul continuu în tehnologie, produse și alte arii strategice cheie.

Prin urmare, o alianță strategică (sau un parteneriat) este un aranjament informal sau formal între două sau mai multe companii cu un obiectiv de afaceri comun. Este ceva mai mult decât relația tradițională clienți-vânzători, dar ceva mai puțin decât o achiziție completă.

Alianțele pot lua forme variind de la cooperarea informală la proprietatea comună asupra operațiunilor din întreaga lume. Cu alte cuvinte, aceste forme de cooperare pot include orice activitate din cadrul lanțului valoric, de la cercetare și dezvoltare în comun, până la producție, vânzări și servicii în comun.¹⁴⁵ De exemplu, Texas Instruments a raportat acorduri cu companii precum IBM, Hyundai, Fujitsu, Alcatel și L. M. Ericsson, utilizând termeni precum "acord de dezvoltare în comun", "efort de cooperare tehnică", "program comun pentru dezvoltare", "acord de aprovizionare alternativă" și "acord de proiectare / schimb pentru dezvoltarea de produse în cooperare și schimb de date tehnice."¹⁴⁶

Alianțele strategice sunt utilizate în numeroase scopuri de către partenerii implicați. Dezvoltarea pieței este un obiectiv comun. Intrarea pe piețele externe este un obiectiv primordial pentru multe companii. În Japonia, Motorola împarte facilitățile pentru design-ul și producția de cipuri cu Toshiba, pentru a obține un acces mai mare la piața japoneză. Unele alianțe au drept scop *apărarea piețelor interne*. Neavând comenzi pentru centralele de energie nucleară, Bechtel Group a colaborat cu compania germană Siemens pentru a asigura service-ul fabricilor din SUA. O altă orientare cheie este *fie de a împărți riscul angajării într-o anumită activitate pe o anumită piață, fie de a împărți nevoile de resurse ale unei activități*. Spre exemplu, costurile de dezvoltare a noilor motoare pentru avioane sunt atât de mari, încât forțează companiile aerospațiale să colaboreze. Un astfel de consorțiu a fost format de divizia Pratt & Whitney a companiei United Technologies, împreună cu Rolls-Royce din Marea Britanie, Motoren-und-Turbinen Union din Germania, Fiat din Italia și Aero Engines din Japonia (alcătuite din Ishikawajima Heavy Industries și Kawasaki Heavy Industries). Unele alianțe sunt create pentru a *bloca și coopta concurenții*. De exemplu, Caterpillar a format în Japonia un JV pentru echipament greu cu Mitsubishi, pentru a-și ajusta poziția față de principalului ei rival global, Komatsu, pe piața internă.

Cele mai reușite alianțe sunt cele care *combină/valorifică punctele forte complementare ale partenerilor pentru a satisface un obiectiv comun*. Adesea, partenerii au produse diferite, puncte forte geografice sau funcționale diferite pe care se bazează. Unele dintre principalele alianțe create pe această bază sunt prezentate în tabelul 4.5.

Tabelul 4.5. Exemple de alianțe create pentru a valorifica complementaritatea punctelor forte ale partenerilor

¹⁴⁵ John B. Cullen, K. Praveen Parboteeah. (2010). *International business : strategy and the multinational company*. Taylor & Francis; Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen, Michael H. Moffett. (2011). *International Business*. 8th edition. John Wiley & Sons, Inc.

¹⁴⁶ Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen, Michael H. Moffett. (2011). *International Business*. 8th edition. John Wiley & Sons, Inc.

Puncte forte partener	Puncte forte partener	Obiectiv comun
PepsiCo: comercializarea băuturilor conservate	Lipton: marcă recunoscută de ceai și sistem de franciză	Vânzarea în comun de băuturi <i>ice tea</i> conservate
Philips: inovație și leadership în electronice de consum	Levi Strauss: fashion design și distribuție	Îmbrăcăminte de exterior cu echipament electronic integrat pentru consumatorii de modă responsabili
KFC: brand și format al magazinelor stabilit; abilități de operare	Mitsubishi: imobiliare și abilități de selecție în Japonia	Stabilirea unui lanț KFC în Japonia
Siemens: prezența extinsă pe piețele globale în gama tehnologiei telecomunicațiilor și fabricării cablurilor	Corning: atuuri tehnologice în fibră optică și sticlă	Crearea unei afaceri cu cabluri din fibre optice
Ericsson: tehnologie avansată în rețele de telecomunicații publice	Hewlett-Packard: computere, software și acces la canalele electronice	Crearea și comercializarea unor sisteme de management al rețelelor

Sursa: Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen, Michael H. Moffett. (2011). *International Business*. 8th edition. John Wiley & Sons, Inc.

MNC utilizează alianțe strategice din mai multe motive. Cele mai multe motive derivă din logica conform căreia eforturile combinate a două sau mai multe companii care au capacități diferite pot duce la crearea de avantaje competitive. Unele dintre aceste motive sunt sintetizate în continuare.¹⁴⁷

- *Cunoașterea de către partenerul local a piețelor.* MNC, în special cele mai mici, recurg adesea la alianțe atunci când sunt recent intrate într-o țară și doresc să utilizeze cunoștințele unui partener local despre piața locală. Acest lucru funcționează mai ales când o companie multinațională poate găsi un partener local cu produse sau servicii similare. Firește, un astfel de partener ar avea mai multe informații despre nevoile clienților locali și mecanismele locale, cum ar fi reglementările guvernamentale necesare pentru a introduce un produs sau serviciu pe piață. Deseori, astfel de parteneriate încep numai ca acorduri de marketing și vânzare. De exemplu, Jochen Zeitz, CEO și președinte al companiei germane de încălțăminte și articole sportive PUMA AG, notează:

Swire Pacific (partenerul lor de joint venture din Hong Kong) posedă foarte multe cunoștințe valoroase și know-how cu privire la piață care, combinate cu cunoștințele noastre, vor permite să accelerăm expansiunea noastră rapidă în acest domeniu foarte important. Scopul nostru este de a multiplica de cel puțin patru ori vânzările în următorii cinci ani și de a consacra PUMA în primele trei dintre brandurile globale industriale din China.

Alianțele pot progresa ulterior la alte forme de cooperare cum ar fi producția și aprovizionarea cu materii prime în comun atunci când partenerul străin are încredere că produsele sau serviciile sale vor avea succes pe piața locală.

- *Reglementările și cerințele guvernului local.* În special în economiile în curs de dezvoltare, guvernele locale doresc deseori să se asigure că cetățenii lor dețin o cotă de participare în orice companie străină. Guvernele locale pot chiar să solicite MNC-urilor să recurgă la JV, ca o condiție de intrare în țară. De exemplu, Emiratele Arabe Unite

¹⁴⁷ John B. Cullen, K. Praveen Parboteeah. (2010). *International business : strategy and the multinational company*. Taylor & Francis, pp. 256-257

impun ca 51% din proprietate să fie locală. În țări precum China și în multe țări din fostul bloc estic, guvernul însuși este adesea un partener la astfel de JV. Unele țări nu impun formarea de JV, ci, în schimb, caută să facă mediul de afaceri mai atractiv, acordând un tratament favorabil în domenii precum fiscalitatea.

Pentru o firmă străină, reglementările guvernamentale locale pot fi, de asemenea, dificil de înțeles și gestionat. La fel cum partenerii locali pot aduce cunoștințe cu privire la piața locală, ei pot aduce, de asemenea, o bună cunoaștere a modului de a aborda birocrăția din administrația locală. Atunci când participațiile la capital nu sunt impuse de guvern, alianțele non-participative pot oferi, de asemenea, contactele și informațiile necesare cu privire la administrația locală.

- *Partajarea riscurilor între parteneri.* Uneori, o investiție potențială este prea riscantă pentru ca o companie să și-o asume singură. O alianță permite partenerilor să împartă nu doar profiturile potențiale ale societății, ci și riscurile. Factorii care ar putea crește riscul includ, de exemplu, proiecte care utilizează o tehnologie nouă sau netestată sau situații când costurile de pornire ale proiectului necesită o investiție importantă. Unele proiecte sunt atât de scumpe în raport cu mărimea firmei, încât un eșec ar duce o singură firmă la faliment. De exemplu, în industria aeronautică comercială, nici o companie europeană nu a fost dispusă să preia gigantul american Boeing deoarece un singur proiect nereușit ar condamna compania la eșec. În schimb, mai multe companii europene au format un JV, care a devenit consorțiul Airbus. Dispersarea riscurilor între mai multe companii a permis fiecărui participant la alianță să preia un proiect care, altfel, ar fi fost prea riscant.

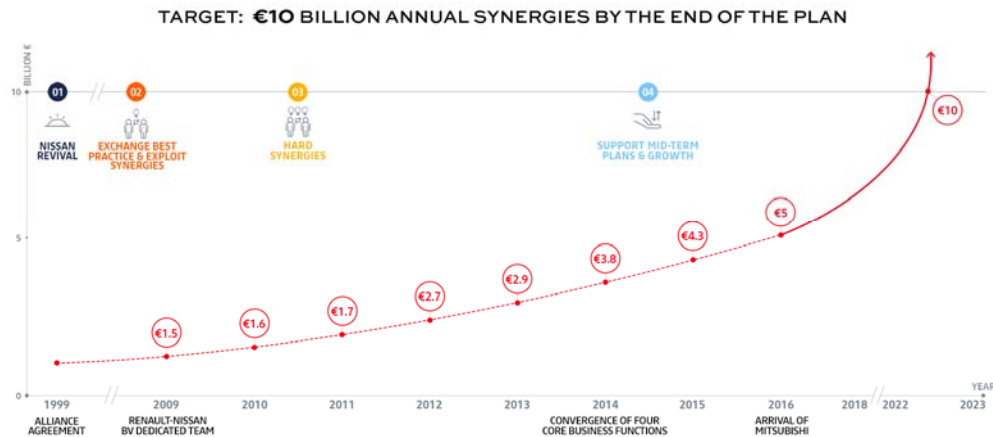
- *Folosirea în comun a tehnologiei.* Nu toate companiile au aceleași puncte forte în materie de tehnologie. Ca rezultat, multe MNC-uri recurg la alianțe cu companii străine care au puncte forte tehnologice complementare. În combinație, adesea, două sau mai multe companii pot aduce un nou produs pe piață mai repede și cu o calitate superioară. Un exemplu este Sony Ericsson. Acesta este un joint venture 50/50 între compania suedeză de telecomunicații Ericsson și compania japoneză de electronice de consum Sony Corporation. După formarea acestui JV, ambele companii au încetat să mai producă propriile telefoane mobile. Logica a fost de a lăsa JV să utilizeze cunoștințele Sony în domeniul electronicii de larg consum și expertiza Ericsson în tehnologia celulară. Managementul JV este situat în Londra. Sony Ericsson are locații de cercetare și dezvoltare în Suedia, Japonia, China, Statele Unite și Regatul Unit.

- *Economiile de scală.* Alianțele strategice pot oferi adesea cele mai eficiente dimensiuni pentru a desfășura o anumită afacere. De exemplu, Ford folosește designul Nissan pentru un minivan cu tracțiune față. Nissan și Ford împart apoi costurile de producție la Avon Lake, Ohio, uzina de asamblare a camioanelor. Ford obține astfel designul mai rapid și mai ieftin și poate produce un produs care, altfel, ar putea să nu fie rentabil. Întreprinderile mici pot recurge la astfel de alianțe pentru a concura cu succes companiile globale mai mari.

Caseta 4.5. Alianța Renault-Nissan-Mitsubishi: valoare prin sinergie

Începând din 1999, companiile Renault și Nissan, cărora, ulterior, li s-a alăturat și Mitsubishi, sunt angajate într-o alianță care, în opinia lui Carlos Ghosn, Președinte & CEO, generează

sinergii pentru toate companiile implicate. În 2014, Alianța a făcut un pas important în evoluția sa prin convergența a patru funcții cheie ale afacerii: inginerie, producție și managementul lanțului de aprovizionare, achiziții și resurse umane. Alianța a generat sinergii în valoare de 4,3 miliarde de euro în 2015, cu un an mai devreme decât era anticipat, și 5 miliarde în 2016. În 2017, Renault-Nissan-Mitsubishi a raportat o creștere cu 14% a sinergiilor anuale la 5,7 miliarde de euro.

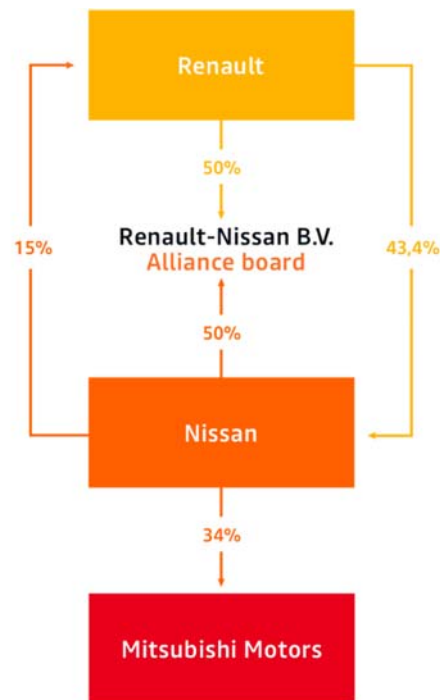


Pentru a valorifica expertiza în materie de sisteme de propulsie, alianța dezvoltă în comun motoare și cutii de viteze, precum și tehnologii adaptate nevoilor clienților din întreaga lume. Fiind angajată în dezvoltarea unei mobilități durabile și a reducerii consumului de combustibil și a emisiilor de CO₂, alianța oferă o gamă largă de opțiuni de propulsie (benzină, motorină, electrică), mulțumită soluțiilor tehnologice accesibile pe scară largă și în conformitate cu legislația în vigoare. Astăzi, aproximativ 75% din sistemul de propulsie este împărțit de alianță. Succesul alianței vine din capacitatea membrilor săi de a reduce duplicarea și de a îmbunătăți eficiența. Aceste beneficii vor crește semnificativ odată cu implicarea Mitsubishi Motors. Mitsubishi Motors va beneficia de sinergii în domeniul achizițiilor în comun și al utilizării instalațiilor, localizarea mai profundă, partajarea platformelor comune și a tehnologiilor auto, precum și extinderea pe noi piețe. La rândul lor, partenerii Nissan și Renault vor beneficia de expertiza și leadership-ul Mitsubishi în domenii precum mașinile kei, tehnologia hibrid plug-in, SUV-urile și vehiculele cu tracțiune integrală, precum și punctele sale forte în regiunea ASEAN. Pe măsură ce Alianța va evolua, noi surse de sinergie vor fi identificate.

Alianța este considerată cel mai longeviv și mai productiv parteneriat trans-cultural din industria auto. În anul 2018 a vândut peste 10 milioane mașini; 1 din 9 mașini vândute în lume este fabricată în cadrul alianței; de asemenea, a vândut 735.000 vehicule electrice. Alianța are 122 de fabrici de producție și 450.000 angajați în întreaga lume.



Modelul de afaceri este prezentat în figura următoare.



În aprilie 2010, Renault-Nissan-Mitsubishi și Daimler AG au anunțat un parteneriat strategic bazat pe trei "proiecte pilon" orientate spre Europa. De atunci, portofoliul de proiecte a crescut la 13 proiecte majore pe trei continente.

Teme de reflecție

1. Care sunt avantajele Renault, Nissan și Mitsubishi din această alianță?
2. De ce nu există intenția de a fuziona pe deplin și preferința de a recurge la o alianță mai degrabă decât o fuziune?

Sursa: <https://www.alliance-2022.com/cooperations/>

4.4.3. Investițiile străine directe¹⁴⁸

Investițiile străine directe (ISD) reprezintă cea mai avansată etapă a internaționalizării. ISD înseamnă că o companie deține, parțial sau integral, o unitate de afaceri în altă țară. Deși o companie joint venture internațională implică și proprietatea, ea este totuși o organizație separată de companiile-mamă, în timp ce în cazul investițiilor străine directe unitatea străină este o parte internă a companiei-mamă.

Companiile multinaționale recurg la ISD pentru a înființa orice tip de filială/subsidiară de-a lungul lanțului valoric. Acestea pot include unități pentru cercetare și dezvoltare (R&D), vânzări, producție etc. situate într-o altă țară decât țara în care este localizată compania mamă. Atunci când o multinațională creează o companie de la zero,

¹⁴⁸ John B. Cullen, K. Praveen Parboteeah. (2010). *International business : strategy and the multinational company*. Taylor & Francis, p. 257 și următoarele

aceasta se numește investiție de tip *greenfield*. Termenul este menit să transmită imaginea unei companii care construiește o fabrică nouă pe un "teren gol". Desigur, în realitate, majoritatea companiilor cumpără terenuri sau clădiri pentru fabricile sau birourile lor la fel ca și companiile locale, iar terenurile nu trebuie să fie "verzi". ISD apar și atunci când MNC cumpără companii existente într-o altă țară, proces cunoscut sub denumirea de *achiziție*, sau *fuzionează* cu companii existente în altă țară.

Conform UNCTAD World Investment Report, fuziunile și achizițiile transfrontaliere reprezintă o forță motrice importantă pentru investițiile străine directe a căror valoare care a crescut cu peste 50% în ultimul deceniu. În contrast cu investițiile *greenfield*, M & A oferă viteză și acces la active de afaceri. În capitolul 1 am sintetizat câteva exemple de mari tranzacții de M&A la nivel global, precum și de industrii țintă după 1985.

Una dintre cele mai faimoase și mai mari fuziuni este cea dintre Chrysler și Daimler Benz pentru a crea compania DaimlerChrysler (în valoare de 54,6 miliarde USD) - deși unii ar spune că a fost o fuziune a unor inegalități deoarece Daimler a preluat conducerea totală a companiei imediat după fuziune. Din păcate pentru Daimler, această fuziune nu a reușit să răspundă așteptărilor și, în mai puțin de zece ani, Daimler a vândut 80% din proprietatea sa unui grup de investiții private din SUA. Oricum, până la sfârșitul lui 2008, Daimler încă a deținut un pachet de 19,9% în Chrysler.

Ritmul rapid al schimbărilor tehnologice și politicile de liberalizare a ISD din numeroase țări reprezintă principalii factori care stimulează M&A ca formă de investiții străine directe. Conform World Bank (2018), companiile din țările emergente manifestă o preferință mai evidentă pentru fuziuni și achiziții decât pentru investiții *greenfield* mai ales în sectoarele industriale *knowledge intensive*. Caracteristica esențială a acestor sectoare este "dependența" lor covârșitoare de active intangibile ce implică masiv cunoștințe tacite și experiențiale în sfere precum R&D, branding sau software organizațional. Johanson & Vahlne (1977) argumentează că abilitatea de a opera pe piețele externe sau pe o anumită piață gazdă este într-o mare măsură experiențială, deci tacită. Prin urmare, pentru companiile cu experiență limitată pe piața internațională, accesul la asemenea cunoștințe se poate dovedi costisitor dacă ele sunt achiziționate separat de "proprietarul" lor, astfel încât, cel mai probabil vor recurge la fuziuni și achiziții (Slangen & Hennart, 2007).

Achizițiile pot uneori să conducă la o participație parțială a unei companii străine. De exemplu, în industria automobilelor, Ford are o participație de control la Mazda (33,4%). O participație de control înseamnă că Ford deține o parte suficientă din acțiunile companiei Mazda pentru a controla managementul zilnic al acesteia. Renault deține 40% din Nissan. GM deține 10% din Isuzu, 20% din Suzuki și 20% din Subaru.

ISD pot apărea oriunde în lanțul valoric. De exemplu, unele MNC-uri utilizează operațiunile în străinătate numai pentru a extrage materii prime care poate nu există în țara lor de origine. În continuarea lanțului valoric, aceștia utilizează aceste materii prime pentru a sprijini producția în țara mamă. Acest tip de ISD este obișnuit mai ales în industriile extractive, unde materiile prime precum fierul și petrolul sunt rafinate pentru a produce oțel și benzină. Alte MNC-uri recurg la operațiuni externe pentru producție folosind forța de muncă low-cost sau de înaltă calitate sau datorită proximității față de furnizori. Bunurile sau componentele astfel produse pot fi expediate apoi în țara de

origine sau pe alte piețe. Ford, de exemplu, assemblează unele automobile în Mexic, ele fiind apoi returnate în SUA, iar unele în Thailanda, în primul rând pentru export către alte piețe asiatice.

Deși în lanțul valoric există multe utilizări pentru ISD, cel mai important este că dezvoltă o piață externă pentru vânzările directe în țara sau regiunea respectivă. Prin urmare, motivația majoră de a investi în străinătate este crearea unei baze pentru producție sau vânzări în țările țintă.

Adesea, scara ISD se schimbă pe măsură ce firmele obțin mai mult profit din investiții sau percep mai puține riscuri în desfășurarea operațiunilor lor din străinătate. De exemplu, o firmă multinațională de producție poate începe cu un birou de vânzări, mai târziu poate adăuga un depozit și, ulterior, poate adăuga o instalație sau achiziționa o companie locală cu capacitatea de a asambla sau ambala produsul. În cele din urmă, la cel mai înalt nivel de investiții, MNC construiește sau achiziționează propria sa facilitate de producție.

De obicei, dar nu întotdeauna, înainte de a se angrena în investiții străine directe, MNC-urile recurg la export, licențiere sau alianțe. Experiența cu alte strategii de intrare contribuie la pregătirea companiei și a managerilor ei pentru complexitatea investițiilor străine directe și ajută la minimizarea riscurilor asociate cu eșecul. Astfel, cele mai experimentate MNC-uri recurg, de obicei, la alte forme de strategii de intrare înainte de a realiza investiții directe. Cu toate acestea, indiferent de experiența internațională a companiei, avantajele și dezavantajele ISD trebuie luate în considerare înainte de a lua o decizie de intrare. Tabelul 4.6. prezintă sintetic avantajele și dezavantajele investițiilor străine directe, pe care managerii internaționali ar trebui să le ia în considerare.

Tabel 4.6. ISD: avantaje și dezavantaje

Avantaje	Dezavantaje
mai profitabile	costuri crescute ale investiției de capital
mai ușor de adaptat produsele la piețele locale	manageri expatriați costisitori pentru a administra investiția sau pentru a instrui managementul local.
mai mult control asupra marketingului și strategiei locale	costuri mai ridicate pentru a coordona unitățile localizate în țări diferite
imagine locală îmbunătățită a produsului sau serviciului	expunere sporită la riscurile politice locale
mai facil de asigurat service post-vânzare	expunere sporită la riscurile financiare
reducerea costurilor vânzării locale în țările sau regiunile gazdă	
evitarea barierelor comerciale asupra produselor finite sau materiilor prime	

Sursa: John B. Cullen, K. Praveen Parboteeah. (2010). *International business: strategy and the multinational company*. Taylor & Francis, p. 262