

# Analiza strategică a firmei în contextul internaționalizării

---

Asist. univ. drd. Cosmin Joldeș  
REI – ASE, București

*During the growing process, firms tend to pass over the local, national or regional limits of the business environment, extending their activity in the global business field. The strategic analysis of the firm, as a preliminary stage in the internationalization process, is crucial for the further success on the international markets.*

*The analysis of domestic, international and foreign environments and the analysis of corporate controllable variables, with the purpose of the definition of the corporate business and mission, will contribute both in setting the corporate objectives and in formulating short and long-term strategies.*

*Key words: business internationalization, strategic analysis, business environment, corporate variables, corporate strategies*

Proces obiectiv, internaționalizarea afacerilor, are la bază expansionismul iminent al forțelor pieței și tendința acestora de a invade mediul înconjurător, neexploatat încă, și de a-l include într-un sistem economic bazat pe mecanismul pieței. Procesul internaționalizării firmei se realizează, de regulă, în mod gradual, prin parcurgerea mai multor stadii, care definesc tot atâtea tipuri de firme cu activitate internațională și exprimă motivații specifice ale participării la piața mondială. Evoluția unei firme de la stadiul de export (internaționalizare primară a afacerilor) până

la cel de firmă multinațională sau, mai mult, de firmă globală este lung și sinuos, după cum o arată istoria multor „actori” principali ai pieței mondiale de astăzi.

În luarea deciziei de extindere în afara granițelor naționale, evaluarea obiectivelor și resurselor unei firme este crucială. Fiecare nouă piață pe care firma intră poate cere o evaluare completă în ceea ce privește obiectivele și resursele companiei-mamă. Pe măsură ce piețele devin din ce în ce mai competitive, pe măsură ce companiile identifică noi oportunități și pe măsură ce

costul intrării pe piețele externe crește, companiile au nevoie de această evaluare.

Oportunitățile oferite de piețele externe nu sunt întotdeauna în concordanță cu obiectivele companiei, de aceea poate deveni necesară modificarea acestora, modificarea dimensiunilor planurilor de extindere sau abandonarea lor. O piață poate să ofere un profit imediat, dar pe termen lung să aibă perspective nesatisfăcătoare, în timp ce o pe altă piață poate oferi situația inversă. Doar atunci când obiectivele companiei sunt clar definite, astfel de diferențe pot fi reconciliate în mod eficient.

După identificarea obiectivelor companiei, managementul firmei trebuie să determine dacă este pregătită să-și asume obligațiile necesare pentru derularea cu succes a unor operațiuni internaționale, obligații în ceea ce privește sumele care trebuie investite, personalul care trebuie angajat pentru conducerea operațiunilor și hotărârea de a rămâne pe piață o perioadă suficient de lungă pentru a obține profituri de pe urma investițiilor făcute.

Factorii deciziei de internaționalizare, din punctul de vedere al situației firmei, pot favoriza expansiunea acesteia pe plan extern, dar nu sunt necesari să se regăsească în fiecare dintre cazuri, situație, de altfel, întâlnită doar pe plan teoretic. Nu putem nega însă că de cele mai multe ori deținerea

de înaltă tehnologie și know-how, apartenența la un grup de țări între care au fost încheiate diverse acorduri vizând promovarea afacerilor și schimbul reciproc, exploatarea pe termen scurt, dar intens a avantajelor comparative de pe anumite piețe (ca de exemplu mâna de lucru ieftină, dar calificată), toate contribuie la luarea deciziei de internaționalizare a afacerilor firmei. În același timp, inexistența factorilor care defavorizează, sau mai mult interzic, formularea unei strategii de internaționalizare este iar o situație pur teoretică. În realitate, firma trebuie să analizeze factorii conjuncturali (interni sau externi - din mediul extern general sau concurențial) și în funcție de riscurile pe care își permite să și le asume, de oportunitățile identificate și de importanța lor pentru dezvoltarea corporației, în funcție de punctele ei forte sau slabe, decide dacă decizia de internaționalizare va fi luată sau nu, sau va fi amânată pentru o perioadă ulterioară.

### **1. Analiza strategică a firmei - etapă preliminară formulării strategiei de internaționalizare a afacerilor**

Managementul strategic multinațional este un proces secvențial și de perspectivă. În vederea formulării strategiei de internaționalizare a firmei sunt parcurse mai multe etape: analiza datelor externe și a

potențialului firmei, determinarea obiectivelor internaționale ale firmei, studiul alternativelor strategice, elaborarea și realizarea programului de internaționalizare.

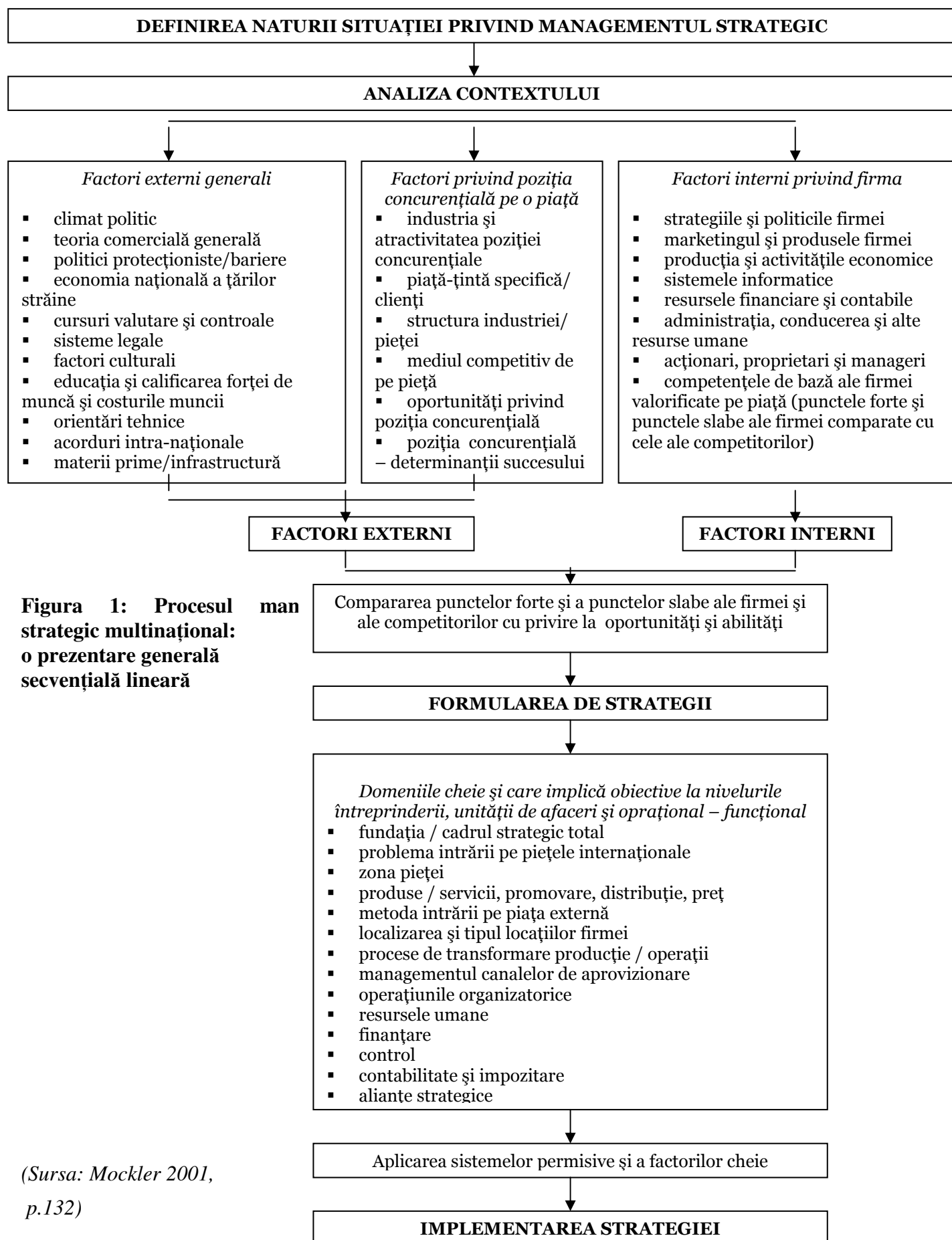
Managementul internațional este influențat de factorii conjuncturali în multe moduri, de aceea se impune analiza contextului în care sunt obținute și prelucrate informațiile necesare pentru luarea deciziilor și a măsurilor de management strategic multinațional. Relația dintre această analiză și procesul managementului strategic este evidențiată de figura 1. Datorită gamei largi de situații implicate, acest proces este general și selectiv, dar este unica posibilitate de a include în aceeași schemă o analiză secvențială. Prezentarea generală a acestei analize conține formularea cadrului strategic al firmei (prin strategii, planuri și programe la nivel organizațional, al unității de afaceri și funcțional/operativ), punerea în practică, activarea, mobilizarea și monitorizarea sistemelor, conducerea unei firme într-un mod echilibrat, integrat într-un mediu dinamic, global.

După etapa de definire a coordonatelor managementului strategic, înainte de formularea strategiilor, se impune **analiza contextului** (a mediului extern și intern), fiind luați în calcul **factorii externi generali**, **factorii privind mediul concurențial** și **poziția concurențială de pe o piață** și

**factorii interni, din cadrul firmei**. Acești factori influențează opțiunile strategice ale firmei pe termen lung, stimulând sau, din contră, descurajând implicarea sa internațională. Prin compararea factorilor identificați și prin luarea în considerare a obiectivelor și resurselor firmei se face ulterior planificarea strategică internațională. După identificarea aspectelor cheie, acestea vor fi aplicate în faza de implementare a deciziei de internaționalizare.

O analiză corectă a factorilor externi și interni este esențială în vederea dezvoltării cu succes a firmei pe plan internațional, premisele strategiei de internaționalizare a firmei, cadrul strategic inițial construit pe competențele identificabile, au ca efect succesul sau eșecul de mai târziu.

Înainte de a formula strategia de internaționalizare a firmei sunt identificate **oportunitățile** și sunt evaluate **riscurile internaționale**, iar pe de altă parte sunt evaluate **resursele interne ale firmei**. Parcurgerea acestor etape reprezintă premisa pentru definirea strategiei de internaționalizare în concordanță cu care vor fi luate deciziile cheie ale firmei și va fi asigurat suportul tehnic, comercial și financiar al operațiunilor. În acest proces va fi stabilit gradul de implicare, tipurile de piețe țintă, condițiile transferului de tehnologie, etc.



**Figura 1: Procesul strategic multinațional: o prezentare generală secvențială lineară**

(Sursa: Mockler 2001, p.132)

## 2. Analiza mediului EXTERN al firmei:

Analiza firmei începe, de regulă, cu mediul extern al acesteia, deoarece *orientarea exterior -> interior* (axată pe clienți și pe concurenți) este mult mai avantajoasă pentru păstrarea legăturii cu piețele dinamice, fiind astfel opusă *perspectivei interior -> exterior*, care deseori pune accentul doar pe ceea ce face firma în prezent. În cadrul analizei contextuale a mediului extern voi evalua în primul rând oportunitățile și riscurile externe ale firmei, după care mă voi axa pe principalii factori critici externi generali și pe cei care privesc poziția concurențială pe o piață, factori care afectează deciziile și acțiunile firmei.

### Oportunitățile și riscurile externe firmei

Determinarea oportunităților și a riscurilor implicate de dezvoltarea firmei pe plan internațional este importantă în vederea stabilirii criteriilor de determinare a activităților internaționale potențiale și a localizării acestora. Analiza are drept punct de pornire evaluarea în termeni de oportunitate a activităților potențiale și localizarea internațională acestora, pe baza unei largi informări cu privire la mediul de afaceri. Studiarea caracteristicilor mediului de afaceri are loc prin *analiza nevoilor* și a *cererii solvabile* (structura, potențialul, capacitatea și volumul pieței), prin *analiza concurenței* (natura concurenței, firmele dominante pe piață, etc), prin *determinarea restricțiilor* privind *accesul pe piață*.

Riscurile legate de internaționalizare care sunt evaluate sunt cele *politice*, inclusiv cele determinate de modificările cadrului instituțional; riscurile *economice*, legate de accesul la factori de producție, infrastructură, calitatea forței de muncă și a managerilor, instabilitatea economică, și riscurile *financiare*, respectiv riscul valutar, riscul de credit, solvabilitatea firmelor, etc.

Sistemul de supraveghere a mediului internațional de afaceri, printr-o abordare sistemică cu caracter permanent, asociază

sursele de informații interne și externe, datele cantitative și calitative, analiza statică și dinamică, informațiile primare, rezultate din munca de cercetare de birou, și cele secundare, care provin de pe teren, informațiile anterioare formulării strategiei și cele care rezultă în procesul aplicării acesteia. Acest sistem are calitatea de a oferi în permanență managementului firmei informații cât mai complete și actualizate în baza cărora să se formuleze deciziile strategice, tactice și operaționale.

### Factorii critici din mediul extern al firmei care afectează deciziile și acțiunile

Factorii critici externi care afectează deciziile și acțiunile firmei sunt de două categorii - factori externi generali și cei care privesc piața concurențială a acesteia – factori prezentați distinct în cele ce urmează:

#### A. Factorii externi generali:

Factorii din mediul general extern care rezultă din analiza contextuală cu influență asupra firmei sunt: climatul politic interațional și dintr-o anumită zonă/țară; economia națională a diferitor țări străine vizate pentru internaționalizarea afacerilor; politicile și barierele guvernamentale protecționiste pe care le practică diferite state sau organizații; acordurile internaționale bilaterale sau multilaterale; sistemele de drept întâlnite pe plan internațional; disponibilitatea de capital, pericolul deflației; cursurile valutare (diferențele de curs valutar, fluctuațiile, etc); factorii culturali și diferențele de ordin cultural; formarea și calificarea forței de muncă și costurile implicate de aceasta; materiile prime disponibile, furnizorii și infrastructura resurselor fizice; orientările tehnologice.

#### Climatul politic

Sistemul de guvernare și practicile întâlnite în cadrul diferitelor sisteme politice sunt coordonatele care definesc climatul politic dintr-o țară. În unele țări, ca Norvegia, spre

exemplu, climatul politic este relativ calm și stabil. Din contrast, în altele, cum ar fi Sudan sau Libia, dominația mulțimii, terorismul și anarhia sunt predominante.

Afacerile pot fi afectate de sistemele politice în multe feluri. În multe țări este nevoie de o aprobare de la guvern pentru a putea iniția o afacere. În unele țări, cum ar fi Germania, procesul acesta de aprobare este transparent, clar stabilit și poate fi urmat într-un mod ordonat. În schimb, în țările în curs de dezvoltare, procesul de obținere a aprobărilor poate fi neclar și deseori cere cunoașterea profundă a practicilor locale și a oamenilor, exercitarea sferelor de influență la diversele niveluri din ierarhia politică, ca și efectuarea de „comisioane” în beneficiul persoanelor cu putere de decizie.

Democrația și totalitarismul sunt cele mai întâlnite sisteme politice. Din punct de vedere al centralizării, *societățile democratice* pot varia de la sisteme descentralizate, cum este cazul Canadei, unde provinciile au o putere considerabilă (spre exemplu, în privința negocierii tratatelor comerciale), la țări ca SUA, unde guvernul central menține un control mai mare asupra statelor (care sunt deseori scutite de impozitarea veniturilor obținute din străinătate), la sisteme de guvernare puternic centralizate, cum este cazul Franței sau al Japoniei. Fiecare tip de sistem democratic are o anumită formă de economie de piață liberă, gradul de libertate fiind însă limitat și direcționat sub o supraveghere atentă, în unele cazuri. *Sistemele totalitare* pot să varieze de la cele care sunt dominate de religie, așa cum este cazul țărilor din Orientul Mijlociu dominate de Islam (ex. Iran), la cele dominate de puterea militară, așa cum este cazul Cambodgiei, al statului Haiti sau așa cum a fost Irakul până acum câteva zile.

Pe lângă tendința de adaptare a firmelor la coordonatele impuse de diverse climate politice, ele devin deseori și activiste, inițiind programe pentru promovarea schimbării.

### Economia națională a țărilor străine

Între *economiile controlate* (în care proprietatea este publică și alocarea resurselor controlată) și *economiile orientate spre piață* (în care proprietatea este privată și există un grad de control mai redus) există diferențe majore. Într-o economie orientată spre piață, salariile și prețurile sunt în general stabilite de forțele pieței – disponibilitatea forței de muncă și a produselor, alocarea resurselor sunt stabilite de raportul dintre cerere și ofertă. În majoritatea cazurilor tipul de sistem economic se apropie de tipul de sistem politic existent.

Factorii economici luați în considerare atunci când se decide implantul într-un anumit stat sunt foarte diverși, în funcție de interesele specifice ale fiecărei firme multinaționale în parte. Printre aceștia includem: nivelul inflației, convertibilitatea monedei, șomajul, cheltuielile și datoriile bugetare (interne și externe), creșterea economică totală (nivelul PIB-ului), gradul și nivelul privatizării din respectiva economie, infrastructurile existente (de transport, telecomunicații și alte servicii, învățământ, sănătate, etc), balanța de plăți, restricțiile de ordin ecologic, etc

### Politicile și barierele guvernamentale protecționiste

Pe plan internațional, pentru a restricționa comerțul în scopul promovării producătorilor naționali, guvernele pot ridica o serie largă de bariere netarifare, cum ar fi:

contingentele la importuri;

subvențiile, inclusiv împrumuturile cu dobândă redusă și regim preferențial pentru procurarea de resurse financiare;

regimurile preferențiale acordate achizițiilor de la intern, incluzând cumpărarea exclusivă a unor bunuri produse în țară, transportul mărfurilor doar cu nave aflate sub pavilionul țării respective, oferirea unui tratament preferențial la negocierea și încheierea de contracte cu diverse grupuri de interese din respectivul stat;

procedurile vamale sau administrative specifice, incluzând obligativitatea marcării diverselor produse ce fac obiectul schimburilor comerciale internaționale, încadrarea și respectiv evaluarea vamală făcându-se diferențiat;

diversele bariere tehnice și de reglementare, incluzând condițiile privind acordarea licențelor de export – import, a facilităților privind efectuarea diverselor tranzacții și operațiuni comerciale, standardele și procedurile de testare și inspecție excesive, condițiile impuse privind distribuția bunurilor, etc.

Barierile anterior menționate sunt deseori create din motive economice și politice, guvernele dorind în multe dintre cazuri să își protejeze diverse domenii de activitate în dezvoltare pe plan intern sau monopolurile. De asemenea, guvernele pot avea intenția de a-și rezolva problemele legate de balanța de plăți, să își mențină oferta internă de bunuri, să asigure un nivel maximal al produselor destinate consumului populației, să își protejeze consumatorul sau chiar să favorizeze diferite grupuri politice sau sociale.

### Acordurile internaționale

Influența acordurilor internaționale asupra afacerilor se realizează sub diverse aspecte, aceste acorduri controlând și reglementând comerțul dintre diversele state. Printre cele mai cunoscute acorduri internaționale sunt cel privind *Uniunea Europeană* (UE), *Acordul Comercial al Americii de Nord* (NAFTA), *Acordul Central European de Liber-Schimb* (CEFTA), etc. Acordurile menționate au un caracter general. Există și acorduri intra-sectoriale, ca de exemplu *Organizația Țărilor Exportatoare de Petrol* (OPEC).

Câteva dintre obiectivele UE care au avut influență asupra afacerilor sunt: abolirea restricțiilor intrazonale privind mișcarea de bunuri, de capital, servicii și forță de muncă; stabilirea unui tarif vamal extern comun; realizarea unei politici agricole comune;

armonizarea sistemelor legale și de impozitare; instituirea unei politici uniforme privind politica antitrust, introducerea monedei unice europene EURO, etc.

NAFTA a avut de la început scopul de a elimina barierele tarifare și de a liberaliza oportunitățile investiționale în America de Nord. Includerea în perspectivă a altor state din America Centrală și din America Latină, mai ales, ar putea face din NAFTA un bloc economic și mai puternic.

Principalul obiectiv al CEFTA a fost impulsivitatea relațiilor comerciale, prin instituirea liber-schimbului la diverse categorii de produse, dintre unele state central europene, aflate în negocieri de aderare la UE. Odată cu admiterea unora dintre acestea în mai 2004 (ex. Ungaria, Republica Cehă, Polonia, Slovacia) importanța acordului va scădea. La fel s-a întâmplat și în cazul Acordului European de Liber-Schimb (AELS), majoritatea statelor membre intrând ulterior în UE.

OPEC-ul, fiind o alianță a producătorilor de petrol, a avut o mare influență asupra dinamicii afacerilor internaționale, în anii '70 forțând efectiv creșterea dramatică a prețurilor. Scăderea la scară globală a cererii de petrol și creșterea ofertei din partea producătorilor care nu făceau parte din OPEC a redus drastic influența OPEC pentru o perioadă, dar un nou cartel, incluzând Norvegia și Mexic-ul, înființat în 1999, a contribuit la dublarea prețurilor petrolului, alături de alți factori conjuncturali (ex. zonele de conflict).

### Sistemele de drept

Majoritatea activităților comerciale pe plan internațional implică contracte explicite sau implicite, contracte tip sau negociabile, ce țin de dreptul comerțului internațional, de aceea înțelegerea diverselor sisteme de drept de pe plan internațional este o necesitate.

Majoritatea statelor au la baza sistemului de drept, dreptul civil – un *sistem codificat* explicit, numit și *sistemul de drept continental* – opus dreptului cutumiar -

*sistemul common-law* - bazat pe jurisprudență, pe tradiție, pe practici, obiceiuri și pe interpretarea dată de diversele instanțe de judecată. În cel de-al doilea caz, precedentul judiciar are o importanță deosebită. Diferențele care pot să apară între cele două sisteme de drept sunt majore: astfel în sistemul de drept continental cel care înregistrează mai întâi numele de marcă este mai important, în temeiul legii, decât cel care folosește mai întâi numele de marcă (mai important în sistemul common-law).

Un al treilea sistem de drept, bazat pe religie, este sistemul de *drept islamic*. El se bazează pe Coran, Sunnah, scrierile savanților islamici și pe consensul comunităților juridice din țările musulmane. Astfel de legi pot să influențeze modul în care se plătește dobânda, în diversele tranzacții comerciale. Sub legea islamică, de exemplu, nu se poate plăti dobândă. În consecință, ea trebuie colectată sau plătită indirect prin distribuirea profitului.

Un factor semnificativ de planificare multinațională este și *dreptul muncii*. Multe țări au legi stricte care guvernează problemele legate de forța de muncă (ex: Franța și Italia), cum ar fi angajarea sau concedierea muncitorilor, situație care limitează cu severitate flexibilitatea managementului unei firme implantate în respectiva țară.

Aplicarea legii, corupția - darea și luarea de mită, exercitarea sferelor de influență - instabilitatea legislativă sunt alte probleme de ordin legal care apar în diverse țări de implant. Problemele cheie ale managementului afacerilor internaționale afectate de diversele sisteme de drept sau de cadrul legal dintr-o țară sunt: *reglementarea comerțului și a investițiilor; protecția proprietății intelectuale; reglementarea fluxurilor financiare; impozitarea; condițiile de raportare a diverselor date; reglementarea proprietății; relațiile contractuale; tratatele internaționale și soluționarea litigiilor.*

### Factorii culturali și diferențele de ordin cultural

Obiceiurile, valorile, credințele și normele de comportament specifice diverselor națiuni, precum și alți factori culturali, pot avea o importanță decisivă în managementul internațional. Ignorarea diferențelor de ordin cultural poate fi startul unui eșec ireversibil, așa cum arată istoria multor firme multinaționale. Tocmai de aceea, un manager de succes este un manager cu vaste cunoștințe și cu experiență de management multicultural.

Factorii culturali pot afecta o gamă largă de decizii economice, cum ar fi modul în care au loc întâlnirile de afaceri și negocierile internaționale, modul de abordare a pieței și a concurenței, modul în care sunt remunerați și motivați angajații, proiectarea și caracteristicile produselor, culorile folosite în reclame, sistemele de distribuție folosite, etc. Protocoalele de ordin cultural stabilesc disponibilitatea la o masă de ședințe, modul în care participanții sunt tratați, modul în care sunt făcute prezentările, eticheta în afaceri în genere. În lumea musulmană, și mai ales în peninsula arabă, cu toate progresele și înnoirile la care s-a ajuns, femeile nu au reușit să obțină recunoașterea unei poziții în lumea afacerilor. Tocmai de aceea, mulți oameni de afaceri din Arabia Saudită – dar nu numai – pot fi refractari la a negocia și face afaceri cu o femeie manager, reprezentând o firmă exportatoare din străinătate.

### Formarea și calificarea forței de muncă

Alegerea strategică a unei țări pentru implant, este dictată în mare măsură de formarea, calificarea și costul forței de muncă. Acest factor este deosebit de important în domeniul de activitate unde sunt necesari angajați calificați (ex. industria IT). Acolo unde intrarea pe piață implică producerea sau livrarea de produse și servicii simple, munca calificată nu reprezintă un factor critic. Nivelul de formare și calificare a forței de muncă poate varia pe plan internațional de la unul foarte înalt (ex. în Germania) la unul



foarte scăzut (în țări în curs de dezvoltare, ca Bangladesh).

Studiul lui Porter, apărut în 1990, a ajuns la concluzia că nivelul de calificare al forței de muncă dintr-o țară este critic pentru succes în comerțul internațional, deoarece afectează abilitatea acelei țări de a câștiga și menține un avantaj competitiv prin inovație și schimbare.

Costurile legate de forța de muncă afectează de asemenea planificarea strategică a firmei, industria lohn-ului exploatând tocmai acest avantaj competitiv pe unele piețe în curs de dezvoltare.

### Materiile prime, furnizori și infrastructura resurselor fizice

Resursele fizice sunt evidențiate de abundența, accesibilitatea, calitatea și costul terenurilor, a apelor, mineralelor sau a materialului lemnos dintr-o țară, de existența surselor de energie, a zonelor piscicole, precum și de alte elemente. În același timp, elemente de amplasare geografică (deschidere la mare, navigabilitatea râurilor și alte ape interioare, etc) precum și existența sau inexistența de diferențe de fus orar sunt alte coordonate în funcție de care se face planificarea strategică. Avantajele de această natură a dus la dezvoltarea anumitor ramuri economice în diverse puncte de pe glob: Londra (pentru industria serviciilor financiare, datorită posibilității tranzacționării cu Japonia și cu SUA în cursul unei zile normale de lucru), Istanbul (pentru dezvoltarea comerțului, dată fiind așezarea geostrategică între Europa și Asia), etc.

Factorii de infrastructură care afectează competitivitatea anumitor locații includ tipul, calitatea și costul sistemelor de transport, a sistemelor de comunicații, a serviciilor poștale, a serviciilor de transfer monetar și de fonduri, a serviciilor de îngrijire a sănătății, etc. Infrastructura mai include și fondul de locuințe și instituțiile comerciale, factorii care afectează calitatea vieții și atractivitatea unei țări ca loc de rezidență și muncă.

Disponibilitatea rețelilor de aprovizionare din domeniile economice legate de firma studiată, precum și disponibilitatea resurselor de capital și a materiilor prime de pe plan local sunt alți factori luați în calcul în momentul stabilirii locației.

### Orientările tehnologice

Impactul noilor tehnologii asupra oportunităților și amenințărilor viitoare este evident în majoritatea domeniilor economice. Exploatarea avantajelor de ordin tehnologic este unul dintre promotorii afacerilor pe plan internațional. Introducerea Internetului (prin sistemul World Wide Web) a revoluționat diverse sectoare economice, permițând o mai bună coordonare a acțiunilor, a îmbunătățit eficiența și comunicarea în afaceri, creând în plus oportunități strategice și oportunități pentru perfecționarea sistemului operațional.

Se preconizează că progresele din domeniile telecomunicațiilor vor produce schimbări majore în modul oamenilor de a gândi și de a acționa. Progresele din domeniul ingineriei genetice creează noi oportunități, cum sunt: dezvoltarea domeniului sănătății, a transporturilor, tehnologiei fibrei optice, a micromașinilor, superconductorilor, etc.

Progresele tehnologice pot, de asemenea, amenința produsele existente (ex. apariția de CD-uri a dus la dispariția altor produse cum ar fi discurile de vinilin). De asemenea, Internetul a avut un impact major asupra modificării obișnuințelor de cumpărare a populației, influențând major distribuția produselor la nivel internațional.

Pe lângă apariția de oportunități pentru crearea noilor produse și de amenințări pentru produsele existente, progresele de ordin tehnologic pot afecta și derularea cursului afacerilor. Astfel, în domeniul bancar, crearea de sisteme informatice performante a dus la lansarea de noi servicii și produse bancare internaționale 24 din 24 de ore pe zi, prin intermediul automatelor. La fel, progresele din domeniul telefoniei mobile a dus la crearea unei industrii de un

miliard de dolari și la un nou impuls dat afacerilor internaționale.

*B. Factorii privind poziția concurențială pe o piață:*

Pe lângă factorii externi generali anterior prezentați, o analiză secvențială ia în calcul și domeniul specific de activitate al firmei cu elementele lui și forțele pieței. În analiza mediului concurențial includem factorii următori: domeniul de activitate și atractivitatea competitivă a pieței; piața țintă, domeniul de activitate, structura pieței și oportunitățile de pe aceasta; mediul competitiv de pe piață (analiza celor cinci forțe ale lui Porter); determinanții succesului și poziția concurențială în domeniile cu oportunități; concurența existentă și cea anticipată.

*Domeniul de activitate și atractivitatea competitivă a pieței*

Analizarea unui domeniu de activitate în mod integral și a pieței competitive este importantă, dar de foarte multe ori dificil de realizat la scară multinațională, mai ales atunci când firma activează într-o țară cu care încă nu este pe deplin familiarizată. În acest sens, se pot realiza studii comparative privind intrarea unei firme pe piețe noi.

Analiza domeniului economic și a pieței examinează în primul rând factorii mediului extern general, anterior prezentați. Sunt luați astfel în discuție: factorii economici, sociali legali și de afaceri pe plan global sau din zonele geografice respective, tendințele tehnologice, structura, segmentele și tendințele pieței. Pe lângă acești factori, oportunitățile de pe piața concurențială, mediul pieței concurențiale, structura domeniului economic și a pieței sunt alte aspecte analizate, asupra cărora vom insista mai ales în cele ce urmează.

*Oportunitățile privind poziția concurențială*

Analiza atractivității domeniului economic și a pieței identifică profilul oportunităților din diverse domenii economice, oportunități care

ajută firma să obțină o poziție bună comparativ cu concurența de pe o piață:

domeniile emergente: oportunități pentru intrarea timpurie pe piață;

domeniile ajunse la un grad înalt de maturitate: rafinarea produselor, servicii și procese inovative;

industriile aflate în declin: dominare, atacarea segmentelor înguste de piață, strategii de culegere și ieșire de pe piață;

domeniile fragmentate: consolidarea poziției.

Neutralizarea și depășirea pericolelor generate de forțele pieței pot asigura alte oportunități, în vederea ocupării unei poziții bune comparativ cu concurența. Drept o reacție la pericolele de pe anumite piețe a fost constituirea de firme mixte între diversele corporații cu furnizorii și clienții lor.

Ideile despre oportunitățile de afaceri pot veni din diverse surse. Sunt folosite în acest sens datele brute, analiza segmentelor înguste de piață, necesitățile ecologice și sociale, tendințele tehnologice, schimbarea stilurilor de viață, analiza piețelor în plină dezvoltare.

*Mediul competitiv de pe piață: cele cinci forțe ale lui Porter*

Michael Porter a studiat piața concurențială a unei firme și a identificat mai mulți factori care pot influența concurența viitoare sau rivalitatea într-un domeniu economic, în formularea unei strategii. Pentru o firmă multinațională sau aflată pentru prima dată față în față cu provocarea internaționalizării afacerilor, analiza acestor factori și a impactului lor o poate ajuta să anticipeze tipul și dimensiunea concurenței viitoare, preconizate, și uneori putând fi o metodă utilă pentru reperarea pericolelor și a oportunităților mai puțin evidente. Autorul a identificat cinci caracteristici importante ale mediului concurențial, numite și cele cinci forțe concurențiale (sau ale lui Porter): *barierele de intrare pe o piață, rivalitatea, pericolul produselor concurențiale din alte*

*domeniului economic, puterea furnizorilor și a clienților.*

*Barierile pentru intrarea pe piață a noilor concurenți.* Din experiența firmelor internaționale reiese că de cele mai multe ori, cu cât este mai greu să pătrunzi pe o anumită piață, cu atât este mai puțin probabil să întâlnești concurenți noi pe acea piață. Intrarea pe o anumită piață este influențată de numeroși factori:

- *loialitatea și preferințele clientului față de numele de marcă*, are loc mai ales când produsele se diferențiază suficient pentru a crea atașamentul clientului față de mărcile existente;
- *economiile de scară* pot crea bariere la intrarea pe piață în sensul că pot urca prețurile inițiale, pot reduce profiturile și în general, pot duce la crearea de supracapacitate pe piață;
- *accesul limitat la canalele de distribuție*, poate crea bariere în sensul că dezvoltarea unui nou concurent poate fi încetinită sau costurile pot să crească, din cauza acestei cauze.

Necesarul mare de capital poate limita intrarea pe o anumită piață a unui nou concurent. În același timp, avantajul experienței pentru firmele existente poate descuraja competitorii potențiali, cunoștințele de know-how conferind avantaje specifice. Reglementările guvernamentale pot crea bariere prin limitarea concurenței, mai ales în țările dezvoltate.

Reacțiile anticipate ale firmelor existente pe o piață pot limita intrarea de noi concurenți. Ele pot astfel să își apere piața în diverse moduri - având resursele necesare pentru a reduce prețurile și stimula cumpărarea - prin sporirea publicității, limitarea accesului la canalele de aprovizionare și comercializare, prin luarea diferitor măsuri care ar putea compromite șansele de succes ale noilor veniți.

Porter susține ideea potrivit căreia, cu cât sunt barierele mai mari, cu atât este mai mică

probabilitatea unor presiuni concurențiale din afară.

*Rivalitatea între firmele concurente.* Au fost identificate mai multe condiții care pot crește potențialul rivalității competitive intense pe o anumită piață. Astfel:

- este mai costisitor să ieși dintr-o afacere decât să te menții;
- numărul de concurenți este în creștere, apropiindu-se în putere și dimensiune;
- este posibilă creșterea volumului companiei, prin reducerea prețurilor sau folosirea altor strategii concurențiale;
- Concurența este diversă;
- Cererea pentru un anumit produs crește încet.
- *Pericolul produselor concurențiale din alte domenii economice.* În acest sens, Porter consideră că produsele substituite din alte domenii economice sunt o potențială concurență. Costurile de schimbare a clienților a unui produs cu altul sunt relativ scăzute, tocmai de aceea produsele concurente din diferite domenii sunt considerate că fac parte din mediul concurențial, putând afecta concurența viitoare.

*Puterea de negociere a furnizorilor și puterea de negociere a clienților* sunt studiate din punct de vedere al impactului pe care îl au asupra succesului pe piața analizată și se evaluează impactul lor asupra condițiilor concurenței viitoare. Spre exemplu, pe piețele unde produsele sunt relativ nediferențiate și există mulți furnizori, puterea de negociere a furnizorilor nu este foarte mare. În alte cazuri furnizorii pot fi o nouă sursă de concurență. Situația este asemănătoare și în ceea ce privește clienții, mai ales acolo unde numărul acestora este restrâns pe o anumită piață sau importanța lor este majoră.

Cele cinci forțe concurențiale identificate de Porter asigură o modalitate structurată de a privi mediul concurențial. În acest sens, estimarea tipurilor și a gradului de

concrență preconizat este importantă pentru identificarea oportunităților aflate la dispoziția noilor firme, care își doresc afirmarea pe o anumită piață și la dispoziția firmelor existente, cu experiență pe o anumită piață.

#### Structura domeniului economic și a pieței

Atunci când se realizează un studiu de piață, acesta acoperă toate componentele lanțului valoric al domeniului de activitate respectiv, cum ar fi: canalele de distribuție și de vânzări, caracteristicile clienților; canalele media folosite pentru publicitate; furnizorii și aprovizionarea (incluzând piesele și materiile prime utilizate); concurența și produsele concurente. Astfel de studii oferă informații privind oportunitățile și factorii de succes pe o piață, identificându-se un nivel minim al acestora, avantajos pentru firmă, fiind un punct de plecare pentru identificarea strategiei pe termen mediu și lung. Un studiu descriptiv al structurii domeniului economic și al pieței acoperă informații cum ar fi:

- un rezumat al domeniului economic analizat, inclusiv prezentarea sa generală;
- majoritatea orientărilor, forțelor și evenimentelor din domeniul respectiv, preconizate a avea un impact major asupra managementului strategic, precum și analiza factorilor care stau la baza acestor forțe și raționamentul care a dus la reperarea acestor orientări;
- fiecare componentă a domeniului economic și a pieței, inclusiv caracteristicile fiecărei componente (de la resursa materială utilizată până la client, începând de la fiecare capăt al lanțului valoric) și relațiile dintre ele, orientările trecute și viitoare care afectează oportunitățile (concretizate adesea în zone de profit), factorii determinanți ai succesului (adesea numite „*creatoare de valoare*”) corespunzătorii fiecărei componente sau domeniului economic, pieței în ansamblu, indicații privind evoluțiile ulterioare și factorii pe care se bazează previziunile făcute;

- factorii pieței, cum ar fi cumpărătorii, produsele și particularitățile lor, structura pieței, mediul concurențial de piață (cele cinci forțe ale lui Porter), oportunitățile concurențiale, factorii prezenți și viitori care influențează succesul, structura costurilor, modalitățile de fixare a prețurilor, echipamentul și tehnologia disponibile, serviciile auxiliare (ex. electricitatea, alimentarea cu gaz, transportul, comunicațiile);
- concurenții majori existenți și anticipați, inclusiv dimensiunea, numărul și importanța lor, fixarea prețurilor pentru diversele produse, cercetarea și dezvoltarea, publicitatea, investițiile în fabrici și utilaje, oportunitățile legate de nișe de piață neglijate, punctele slabe și forte în domenii de succes sau cu oportunități și indicații privind raționamentul care stă la baza acestor evaluări;
- sursele utilizate pentru obținerea de informații despre afacerea vizată.

Aceste studii structurale dezvăluie adeseori și accentuează relațiile dintre componente, asigurând cunoașterea în profunzime a pericolelor și oportunităților actuale și viitoare pe piață.

#### Analiza pieței – țintă specifică

Pe lângă identificarea numărului total de clienți actuali și potențiali, analiza pieței țintă specifică determină caracteristicile clienților, evidențiate prin valorile culturale dominante, obiceiurile de cumpărare și consum, motivația, etc; cantitatea și tipurile de cumpărături făcute; gradul de penetrare al pieței; modelele de cumpărare; normele legale privind standardele ce trebuie îndeplinite la fabricarea și comercializarea produsului; fixarea prețului și reglementările corespunzătoare; progresele tehnologice anticipate; nișele de piață, localizarea geografică, climatul, etc. Toți acești factori, analizați prin prisma pieței afectează programele de marketing, tipul și localizarea unităților de producție, modul în care se iau

deciziile și acțiunile la nivel organizațional, al unității strategice de afaceri și operațional.

### Determinanții succesului și poziția concurențială în domeniile cu oportunități (zonele de profit)

Analiza factorilor determinanți pentru succesul unei firme pe o piață, în domeniul oportun de activitate, ales pentru dezvoltarea afacerilor, încearcă să determine competențele necesare pentru ca inițiativele firmei să se dovedească, ulterior implantului, a fi un succes. Această analiză încearcă să determine și limitele minime acceptate de firmă în vederea luării deciziei de internaționalizare a afacerilor. Este determinat astfel un nivel minim sau de supraviețuire (de intrare), cât și un nivel optim pentru diferențierea concurențială pe piață.

Sunt identificate domeniile în care o firmă are sau poate dezvolta competențe de bază necesare pentru intrarea sau concurența pe o piață dată și pentru asigurarea unei calități distinctive a produselor sau serviciilor comercializate, recunoscută și apreciată de către clienți.

### Concurența existentă și cea anticipată

Analiza grupurilor concurențiale (alianțele), cât și a altor concurenți principali de pe o piață sau la nivel internațional, este deosebit de utilă, pe lângă studierea generală a pieței. Dintre competențele concurenților care sunt studiate fac parte: poziția pe piață; profilul strategic; acțiunile managementului și modelele conceptuale; toate aspectele lanțului valorilor clienților lor, a pieței lor; produsele, serviciile, acțiunile și operațiunile lor; aspectele financiare; sistemele informatice și nivelul tehnologic atins; relațiile între acționari, etc.

Competiția mondială crește în țările în curs de dezvoltare și în cele dezvoltate. De exemplu producătorii chinezi de calculatoare, în genere la fel de sofisticate, dar mai ieftine decât modelele IBM sau Compaq, sunt concurenții principali în China pentru firmele americane. Concurenții locali au aproape

întotdeauna avantaje asupra concurenților internaționali, printre cele mai importante fiind: familiarizarea cu piața, datorită experienței câștigate în timp, și protecția guvernamentală (mai mult sau mai puțin evidentă). Acești factori pot crea bariere majore pentru împiedicarea pătrunderii pe piață și, de cele mai multe ori, determină firmele care doresc să intre pe aceste piețe să caute un partener local pentru constituirea unei firme mixte.

### **3. Analiza mediului INTERN al firmei**

Pe lângă analiza mediului extern al firmei, în urma căreia sunt identificate oportunitățile și riscurile asociate dezvoltării pe plan extern a firmei, diagnosticul atuurilor și slăbiciunilor firmei are ca scop evaluarea resurselor și restricțiilor firmei în perspectiva internaționalizării.

#### **Analiza diagnostic a firmei**

Într-o abordare comună, cele două direcții de analiză, *punctele slabe și punctele tari* pe de o parte și *oportunitățile și pericolele* pe de altă parte constituie componentele unei analize de tip SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Corporația se poate afla în faze diferite ale procesului de internaționalizare, de aceea și analiza diagnostic poate să aibă finalități și cerințe diferite, corespunzătoare stadiului de expansiune în care se află firma la un moment dat. Întâlnim astfel trei mari stadii de internaționalizare, analiza putându-se face astfel la trei niveluri: diagnosticul internaționalizării inițiale, diagnosticul implantării și diagnosticul multinaționalizării.

În cadrul diagnosticului internaționalizării inițiale, efectuat în cazul corporației cu o deschidere redusă spre exterior sau fără experiență internațională, care încearcă să pătrundă pe piața externă, este evaluat potențialul de dezvoltare ocazională sau de durată a afacerilor internaționale în scopul adaptării ofertelor, a metodelor și tehnicilor

de operare în raport cu condițiile specifice ale pieței externe.

Corporațiilor care au în vedere implantarea pe un termen mai lung, de durată, pe una sau mai multe piețe externe li se aplică diagnosticul implantării, asemănător cu cel practicat în cazul internaționalizării inițiale, dar la alte dimensiuni și cu un grad de implicare superior. Sunt puse astfel bazele elaborării unei strategii de dezvoltare internațională în perspectiva cuceririi unei poziții de durată în mai multe medii de afaceri diferite. Diagnosticul implantării vizează: capacitatea firmei de a aprecia riscurile și nevoile în resurse asociate piețelor selectate și formelor de internaționalizare avute în vedere; capacitatea de a mobiliza resursele necesare, resurse de ordin tehnologic, financiare și manageriale; capacitatea de a defini și de a dezvolta o strategie internațională în funcție de valorile culturale ale firmei, de cerințele competitivității globale, de gradul de experiență pe plan internațional.

Firma care este deja prezentă pe mai multe piețe externe este supusă diagnosticului multinaționalizării, care evaluează capacitatea firmei de a integra într-un sistem global diferitele sale forme de prezență în străinătate. Sunt identificate astfel sinergiile potențiale între diferitele filiale străine, între ele și firma mamă, punerea în evidență a domeniilor sau funcțiilor unde pot fi obținute avantaje printr-o mai bună coordonare sau organizare, evaluarea resurselor disponibile în vederea valorificării lor superioare în noul context. Această analiză diagnostic contribuie la luarea deciziilor în ceea ce privește structura organizatorică, sistemele de informații și control, dezvoltarea unei culturi corporaționale și al unui management al resurselor umane la nivel internațional.

**Factori critici din mediul intern al firmei care afectează deciziile și acțiunile - în faza de corporație multinațională**

Analiza contextuală ia în calcul o multitudine de factori interni, atât din cadrul firmei mamă, cât și din cel al filialelor multinaționale, care funcționează în alte țări (așa cum reiese și din figura 1). În cele ce urmează vom analiza nouă dintre aceștia și anume: strategiile și politicile firmei; marketingul; producția și activitățile economice; sistemele informatice; resursele financiare și contabile; administrația, conducerea și resursele umane; acționarii, proprietarii și managerii; competențele de bază valorificate de firmă pe piață (punctele forte și punctele slabe ale firmei comparate cu cele ale competitorilor).

#### Strategiile și politicile firmei

Strategiile prezente ale firmei care afectează operațiunile sale internaționale stau în centrul atenției atunci când se iau decizii de management multinațional. Sunt luate în considerare modul în care sunt formulate strategiile, precum și impactul pe care acestea le au la toate nivelurile – organizațional, al unității de afaceri și operațional.

De exemplu, dacă ne referim la acționariatul firmei, aceasta poate avea politica de a-și deține filialele în proprietate de 100%, așa cum a făcut Borden pentru a-și proteja tehnologia la expansiunea în China. Schimbarea circumstanțelor inițiale poate face necesară constituirea ulterioară a unei firme mixte. Politica inițială a General Motors, de a avea în proprietate 100% filialele sale, a fost abandonată ulterior în favoarea unor serii de firme mixte ce au fost constituite. În cazul de mai sus, politica firmei cu privire la acționariat este un factor intern firmei. În alte cazuri, constituirea unei firme mixte este impusă de legislația specifică a unei țări. Spre exemplu, firma austriacă de asigurări Merkur Versicherung când a abordat piața românească, datorită legislației românești, a fost nevoită să se asocieze cu o firmă românească (Sara), luând astfel naștere compania Sara Merkur. Allianz a preluat firma românească ASIT, devenind astfel Allianz – Țiriac.

## Marketingul și produsele firmei

Factorii de marketing care sunt luați în considerare sunt clienții firmei, vânzările, serviciile și distribuția în țara de origine a firmei, precum și operațiunile din țările străine. În acest sens pot fi exemplificate diverse firme multinaționale din sectorul producătorilor mondiali de automobile, din cel al companiilor de transport aerian, a firmelor de produse de cosum, de produse farmaceutice, etc.

## Producția și activitățile economice

Capacitățile de producție și activitățile economice a firmei includ factori precum: unitățile de producție, forța de muncă, calitatea, flexibilitatea, cercetarea și dezvoltarea, gestiunea stocurilor – toate resursele posibile de competențe de bază care pot asigura avantaje competiționale majore.

De exemplu, Southern Company, o societate de servicii publice americană, și-a stabilit ca obiectiv principal producerea și furnizarea de electricitate la prețuri reduse, ceea ce a constituit un avantaj competițional major. În acest sens, compania a exploatat acest avantaj, cumpărând servicii publice de electricitate din alte țări. Pe piețele asiatice, Citibank a avut un avantaj competițional datorat competenței corporației în ceea ce privește serviciile bancare automate. Referindu-ne la piața siderurgică europeană Siderurgica Hunedoara și-a axat activitatea pe fabricarea profilelor laminate lungi, și-a ajustat astfel producția în acest sens în procesul restructurării, devenind ulterior lider al pieței românești în acest sector, și unul din principalii exportatori din zonă.

Factori precum: disponibilitatea produsului, costurile de transport, costurile cu materiile prime, riscul ratei de schimb a deizelor, taxele vamale, tarifele și economiile de scară pot varia semnificativ de la o perioadă la alta și de la o țară la alta. Astfel sunt influențate deciziile privind aprovizionarea cu materii prime, semifabricate sau alte componente care vor intra în componența produsului finit, locul unde acestea vor fi fabricate, unde

trebuie asamblate sau fabricate produsele, deciziile privind asigurarea serviciilor post – vânzare sau care însoțesc vânzarea, deciziile privind stabilirea mix-ului adecvat de funcții productive și operative. Pentru a găsi cele mai avantajoase alternative, trebuie combinate sursele de aprovizionare și unitățile de producție ale firmei cu sursele și unitățile de producție externe.

## Sistemele informatice

Includerea sistemelor informatice în cadrul analizelor interne ale firmelor se datorează importanței lor în supraviețuirea și dezvoltarea de avantaje competitive majore. Astfel, telecomunicațiile și sistemele informatice corespunzătoare sunt importante datorită problemelor implicate în gestionarea organizațiilor diversificate și răspândite pe arii geografice mari, transferând rapid informația la sectoare diferite, reconciliind diferențele, îndeplinind necesitățile locale și realizând rentabilizarea pe plan global a unităților de afaceri.

Spre exemplu, pentru o firmă de expediții internaționale ca Dacoda sau Edy Spedition, sistemele informatice, alături de bazele de date privind potențialii clienți și transportatorii utilizați, schimbul rapid de informații între unitățile de afaceri sunt esențiale în cazul unor operațiuni cum ar fi tehnica grupajului de mărfuri sau a expedițiilor în circuit la nivel zonal și european. Același lucru poate fi spus și despre sistemele informatice și de comunicare dintre agențiile de ticketing, marii touroperatori și companiile de transport internațional aerian în ceea ce privește sistemul de rezervare a locurilor.

## Resursele financiare și contabile

Factorii luați în calcul în cazul analizării situației financiare a unei firme sunt situația veniturilor, bilanțul contabil și capitalul curent. Utilizând simulări pe calculator ale scenariilor proiectate, ale indicatorilor financiari și ale altor instrumente analitice, analizele asigură o bază pentru estimarea resurselor financiare disponibile pentru

operațiunile în străinătate, estimare integrală, în funcție de țară sau în funcție de piața țintă.

În spatele indicatorilor și a instrumentelor se află resurse și oportunități specifice. Scenariile cu privire la aranjamentele financiare, mai ales cele care implică sursele financiare locale, sunt deosebit de importante în țările unde nivelul inflației este ridicat. Factorii luați în calcul în această etapă sunt aplicabilitatea sistemelor și practicilor de contabilitate a firmei pe piața țintă din străinătate, identificarea și dezvoltarea de noi tipuri de sisteme și practici necesare. În acest sens, din ce în ce mai multe firme din România aplează la normele internaționale de contabilitate, ceea ce le permite o adaptare mai bună la piețele țintă, în cazul internaționalizării afacerilor.

#### Administrația, conducerea și alte resurse umane

Aspectele organizaționale și resursele umane în cazul managementului strategic multinațional sunt factori cheie de succes pentru firmă. În acest sens, deținerea de personal cu experiență în operațiuni multinaționale reprezintă un avantaj major pentru firmă, deoarece operațiunile internaționale diferă de operațiunile realizate de o firmă pe plan național. Rezolvarea problemelor politice, juridice, vamale, culturale, personale și de ordin comportament care pot afecta succesul pe o anumită piață presupun un nivel de cunoștințe ridicat și experiență în domeniu. Elementele anterior enumerate sunt necesare și pentru stabilirea contactelor pentru explorarea și exploatarea oportunităților de pe piețele țintă.

Spre exemplu, firma Gillette dispunea în anul 2000 de un grup de cadre de conducere format din peste 300 de expatriați, fiind astfel un exemplu de competență de bază în resurse umane, ceea ce acordă firmei un mare avantaj competitiv. Managerul executiv Jack Welch, un conducător dinamic care a pus bazele unei culturi adaptative de firmă la General Electric, reprezintă un avantaj competitiv și – împreună cu ceilalți manageri

– o competență de bază a firmei. Mediul de afaceri internațional de astăzi, caracterizat prin dinamicitate, orientare spre schimbare și inovație presupune existența unor abilități de conducere deosebite în cazul firmelor multinaționale.

#### Aționarii, proprietarii și managerii

Asupra conducerii firmei strategice multinaționale acționează mai multe grupuri de interese, care cuprind proprietarii (acționarii firmei), clienții, furnizorii, instituțiile creditoare și de împrumut, sindicatele, deținătorii de francize, agențiile guvernamentale, societățile (de pe plan local sau nu) și managerii, personalul specializat, lucrătorii necalificați.

Grupurile de interese pot să aibă un impact important asupra strategiei firmei, așa cum putem exemplifica cu diverse firme care și-au vândut unitățile din Africa de Sud între anii 1970 și 1980, ca urmare a presiunii acționarilor. Sindicatele pot avea, de asemenea, un impact major asupra deciziilor din cadrul firmei, așa cum pot fi semnalate cazurile din anii 1997 și 1998, când în întreaga Europă au fost probleme sindicale. Managerii grupului Dacia Renault Pitești s-au confruntat cu ample proteste sindicale în martie 2003, ceea ce a dus la decizia de a disloca o parte din producția de autoturisme Dacia spre alte locații din Ucraina sau din alte țări învecinate.

În cazul în care apar disfuncționalități în ceea ce privește relațiile dintre acționari, în urma studiilor care se pot efectua, pot fi găsite noi oportunități pentru parteneriate și alianțe.

#### Competențele de bază valorificate de firmă pe piață (punctele forte și punctele slabe ale firmei comparate cu cele ale competitorilor)

Identificarea punctelor slabe și tari ale unei firme își găsește utilitatea dacă competențele firmei sunt percepute și apreciate pe piață, așa cum sunt apreciate și în cadrul firmei. În plus, aceste competențe de bază nu pot fi susținute fără inovare. De exemplu, imaginea de marcă a firmei Gillette este constant întărită și reînnoită prin promovarea



produsului, penetrarea pieței, continua îmbunătățire a serviciilor oferite clienților și un flux continuu de produse noi sau îmbunătățite, care să corespundă nevoilor crescânde ale clienților mărcii Gillette. Pe măsură ce piața se dezvoltă, într-o lume caracterizată prin dinamism, noi competențe sunt dezvoltate pentru a înlocui și suplimenta pe cele existente și pentru a reacționa la acțiunile concurenței.

Modul în care competențele de bază ale unei firme se raportează la cele ale competiției, în prezent și în perspectivă, afectează abilitatea unei firme de a depăși concurența pe piața țintă. Astfel dacă ele sunt diferite sau superioare concurenței, dacă sunt ușor de imitat, pot fi realizate produse noi care să țină cont de experiența trecută, prin maximizarea avantajelor și modificarea neajunsurilor. În domeniul tehnologiilor produsele sunt adesea ușor de imitat. Cu această problemă s-a confruntat și afacerea telefoniei mobile a firmei Motorola în 1996 și 1997, concurența imitând și îmbunătățind produsele sale (de exemplu serviciile de comunicații personale de către diverse firme sau aparatele de telefon mobil de către Nokia).

Atunci când se realizează un studiu comparativ între două firme, nu sunt atât de importante valorile date (folosite doar pentru stimularea și orientarea gândirii, neindicând ce decizii trebuie luate), ci mai degrabă definirea precisă a acelor factori care influențează succesul și relațiile relative dintre aceștia într-un mediu concurențial și formularea și evaluarea alternativelor în lumina acestor factori și oportunități. Un astfel de studiu încearcă să identifice și apoi să exploateze strategic competențele de bază ale firmei ținând cont de caracteristicile

pieței și de competențele de bază ale concurenței. Spre exemplu, firma Mitsubishi Motors a efectuat o astfel de analiză și a construit o strategie pentru exploatarea avantajelor potențiale de pe noile piețe, evaluându-și în același timp punctele slabe de pe piața de origine, Japonia.

Ideea de a face ceva diferit și mai bine decât concurența sau altfel spus diferențierea produselor sau a serviciilor firmei este una din condițiile succesului pe piețele concurențiale. În acest sens, o firmă trebuie să fie în permanență la curent cu produsele sau serviciile pe care concurența le-a creat sau le poate crea. Astfel de informații permit axarea pe cele mai importante domenii ale pieței, cu cel mai mare impact asupra profiturilor (luând în calcul lanțul de valori), domenii în care sunt formulate strategiile specifice de succes pentru viitorul imediat sau de perspectivă.

*Proces deosebit de important în cadrul strategiei de internaționalizare a firmei, analiza strategică a firmei în contextul internaționalizării, prin identificarea oportunităților și evaluarea riscurilor internaționale, iar pe de altă parte prin evaluarea resurselor interne ale firmei, este o etapă obligatorie, deoarece parcurgerea acestor etape reprezintă premisa pentru definirea strategiei de internaționalizare în concordanță cu care vor fi luate deciziile cheie ale firmei și va fi asigurat suportul tehnic, comercial și financiar al operațiunilor. În acest proces vor fi stabilite aspecte precum: gradul de implicare, tipurile de piețe țintă, condițiile transferului de tehnologie, în vederea internaționalizării afacerilor.*

## Bibliografie:

1. BALL, Donald A; McCULLOCH, Jr., Wendell H. – *International Business. The Challenge of Global Competition*, IRWIN, McGraw-Hill, 1996

2. GARRETTE, Bernard; DUSSANGE, Pierre – *Les strategies d'alliance*, Les Editions d'organisation, Paris 1995

3. HODGETTS, Richard; LUTHANS, Fred – *International Management* (third edition), Ed. McGraw Hill, 1997

4. JOFFRE, Patrick; KOENIG, Gerard – *Strategie de l'entreprise*, Ed. Economique, Paris 1985
5. LEMAIRE, Jean Paul – *Developpement international de l'entreprise. Strategies d'internationalisation*, Ed. Dunod, 1997
6. MOCKLER, Robert J – *Multinational strategic management*, Strategic Management Research Group (SMRG) – 2001
7. POPA, Ioan; FILIP, Radu – *Management Internațional*, Editura Economică 1999
8. PORTER, Michael – *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, 1990
9. PORTER, Michael – *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980
10. RUE, Leslie; HOLLAND, Phyllis - *Strategic Management – Concepts & Experiences*, Ed. McGraw-Hill, 1986
11. URBAN, Sabine – *Management international*, Litec, Paris, 1993
12. XXX – *Financial Times*, colecția 1999 – 2003
13. XXX – *Capital*, colecția 2000 - 2003