

AVANTAJELE COMPETITIVE ALE CORPORAȚIEI MULTINAȚIONALE

LECT.UNIV.DR. BUGNAR NICOLETA GEORGETA

Universitatea din Oradea, Facultatea de Științe Economice

Str. Armatei Romane, nr. 5 , tel. 0722474492, e-mail nico_bugnar@rdslink.ro

LECT.UNIV.DR. MESTER LIANA

Universitatea din Oradea, Facultatea de Științe Economice

Str. Armatei Romane, nr. 5 , tel. 0722474492, e-mail lianamester@yahoo.com

A market-oriented perspective must be combined with a resource-based perspective when the firm is developing its global marketing strategy. Because strategy attempts to leverage the firms competitive advantages, the theory of the multinational firm with its separation of country-specific and firm-specific advantages is the natural starting point for competitive strategy formulation. The firm has to make sure that its competitive advantages are transferable to the new country market.

Cel mai dinamic mediu economic este cel al societăților multinaționale; existența întreprinderii multinațională este atât un proces de evoluție, cât și o condiție definitivă. În mod tipic, corporațiile au început să exporte produsele și apoi să creeze organizații de marketing peste mări pentru a-și spori și sprijini vânzările. Mai târziu, firmele au licențiat companiile străine pentru a produce anumite mărfuri și, în final, au construit propriile lor fabrici de producție în alte țări. În mod treptat, companiile internaționalizează forța lor de muncă, structura managementului și proprietatea, iar, în final, organizează activitățile lor de producție totală pe o bază internațională.¹⁰⁵ Pe măsură ce tehnologia se difuzează la nivel internațional, producătorii cu costuri reduse generează presiuni concurențiale suplimentare. Acest fapt forțează producerea de schimbări structurale, unele industrii ajungând să se restrângă sau să fie eliminate, în timp ce altele se extind. În acest context, adaptarea economică și socială internă, adaptare impusă de piața globală, presupune redirecționarea resurselor de la sectoare aflate în declin către cele în plină dezvoltare.

O explicație suplimentară pentru această internaționalizare a vieții economice o oferă T. Levitt¹⁰⁶ care susținea că piețele lumii încep să devină asemănătoare datorită dezvoltării tehnologiei și a comunicațiilor: oamenii încep să aibă la dispoziție același gen de informații, produse, servicii, etc. fapt ce generează o omogenizare a piețelor la nivel mondial. Companiile care reușesc să aducă pe piață produse tot mai standardizate, la prețuri cât mai mici vor avea câștig de cauză în fața companiilor locale sau străine care oferă produse adaptate, la prețuri mai mari. Acesta este mecanismul de trecere de la noțiunea de piață internațională la piață globală.

¹⁰⁵ Ionescu, Gh. Gh. – *Cultura afacerilor. Modelul American*, Ed. Economică, București, 1997, p. 334

¹⁰⁶ Levitt, Ted – „Globalization of markets”, *Harvard Business Review*, May, 1983, p.7

Dezvoltarea afacerilor unei firme pe piața externă trebuie să plece de la analiza factorilor care au potențat succesul pe piața internă. Firma care dorește extinderea dincolo de granițele naționale ar trebui să-și identifice punctele forte și modalitățile în care acestea pot fi dezvoltate mai mult decât local. Numai dacă există argumente solide pentru a presupune că anumite puncte forte pot fi aplicate și în alte țări, compania ar trebui să înceapă examinarea piețelor externe. Atunci când o firmă intră pe o piață străină aceasta nu poate fi sigură că avantajele locale / naționale pot fi folosite cu succes. Prevederile comerciale, mediul economic din țara respectivă, comportamentul firmelor concurente pot fi diferite, și mai ales clienții pot avea alte preferințe; transferul avantajelor pe piețe străine poate fi un transfer foarte riscant. Punctul de pornire pentru o formulare competitivă a expansiunii pe piața internațională este condiționat de existența unei perspective orientată spre piață, combinată cu una bazată pe resurse. Astfel, eforturile oricărei firme pentru pătrunderea și menținerea pe o piață externă se bazează, în principal, pe avantajele competitive ale firmei, care pot fi privite ca și competențe distincte pe care aceasta le posedă la un nivel superior în comparație cu alte firme, îndeosebi cu cele concurente.

În funcție de nivelul de internaționalizare la care se află compania, obiectivul fundamental de la care trebuie să plece conceperea oricărei politici sau strategii de dezvoltare este acela de a susține avantajul competitiv, adică de a transforma un input valoros într-un output și mai valoros. În mod similar, o companie care pătrunde pe piețe externe trebuie să aibă avantaje care să o ajute să depășească costul mare pe care îl suportă pentru a desfășura afaceri într-o altă țară, în concurență cu firmele interne. Dincolo de analiza acestor aspecte care determină orientarea internațională a firmei, trebuie să amintim cele patru condiții care stau la baza elaborării unei strategii competitive, și care pot fi extrapolate și pentru mediul de afaceri extern. Astfel este vorba despre fundamentarea oricărei strategii: pe prognoze tehnologice, economice și manageriale; pe baza unor studii de piață; pe o abordare sistemică a ansamblului aspectelor implicate de procesul dezvoltării firmei și pe baza formelor de management participativ.¹⁰⁷

Avantajele competitive ale unei firme sunt răspunzătoare pentru conceperea și implementarea corectă a strategiilor de dezvoltare și de expansiune pe o anumită piață. Într-o economie în continuă expansiune aceste avantaje competitive sunt extrem de diferite, putând consta în: dimensiunea mare sau foarte mare a firmei, oferirea de produse / servicii la cele mai mici prețuri sau la cel mai înalt nivel calitativ, dominarea unui segment specific de piață (o anumită zonă geografică, un grup specific de cumpărători) sau oferirea unor valori globale cât mai mari pentru prețul primit.¹⁰⁸

Regula de supraviețuire a unei firme în mediul internațional se bazează pe furnizarea unor beneficii clienților într-un mod mult mai competitiv decât o fac concurenții, având astfel un avantaj competitiv susținut. Dacă în mod tradițional aceste avantaje constau într-o ofertă superioară de piață, schimbările recente de produse și servicii au sugerat analiștilor că susținerea competitivității se poate realiza doar cu ajutorul așa numitor avantaje specifice firmei (ASF); ele pot cuprinde mai multe elemente:

- *anumită inovație sau tehnologie*
- *accesul la know-how*

¹⁰⁷ Nicolescu, Ovidiu; Verboncu, Ion – *Management*, Ed, Economică, București, 1996, p. 117 -119

¹⁰⁸ Russu, Corneliu – *Management strategic*, Ed AllBeck, București, 1999, p. 201

- economii de scară
- rețea de distribuție eficientă
- control asupra unor resurse naturale
- resurse umane calificate
- capacitate managerială.

Toate aceste elemente, care au primit statutul de avantaje specifice / competitive ale firmei, trebuie să se sprijine pe valori, realizări și resurse astfel încât să nu fie disponibile concurenței, putând avea un caracter monopolist până la un anumit nivel.

Simpla existența a unor resurse – naturale, financiare, umane, materiale - nu asigură obligatoriu și competitivitatea internațională dorită. Sunt numeroase cazuri de firme care, deși au dispus de resurse foarte mari, nu au obținut succesele sperate în ceea ce privește concurența. În același timp, sunt firme mai mici, cu resurse limitate, care depășesc mulți rivali. Modul creativ și eficient în care sunt utilizate resursele este la fel de important ca și existența lor. Mai mult este nevoie de o filosofie solidă în ceea ce privește atragerea resurselor externe care să contribuie la sporirea celor interne.¹⁰⁹ Perspectivele strategiei bazate pe resurse determină firma să decidă ce are de oferit, ce poate face bine și cum ar trebui să se lanseze în străinătate. De exemplu, resursele financiare joacă un rol hotărâtor în ceea ce privește accesul la tehnologie și implicit la un realizarea unui produs competitiv.

Unul dintre avantajele majore de care poate beneficia o firmă este cel dat de know-how-ul specific de care dispune. Acesta poate include o anumită tehnologie, modalități de analiză a pieței, lansarea unor campanii de promovare, mărci noi pe anumite piețe, etc. De ex. corporațiile multinaționale producătoare de bunuri de larg consum au o experiență dobândită pe mai multe piețe, fapt care le dă un avantaj asupra concurenței. O bună înțelegere a acestor avantaje specifice firmei constituie baza unei strategii care să aibă succes într-o țară străină. Cercetarea pieței externe va oferi un mijloc de ghidare pentru a evidenția trăsăturile specifice fiecărei țări, pentru a plasa firma pe o poziție cât se poate de avantajoasă vis-a-vis de ofertele concurenței. Poziționarea produselor / serviciilor pe piață trebuie astfel făcută încât să fie clar delimitat segmentul de piață vizat cu ajutorul unui avantaj diferențiat. Marile lanțuri hoteliere (Accor, Mercur, Hilton, etc) țintesc atât clienți internaționali (oameni de afaceri, turiști), cât și consumatori din țara pe a cărei piață intră, adaptându-se cu serviciile și prețul la nivelul economic al acesteia.

Un alt avantaj specific unei firme pe piața externă este dat de sistemul managerial al acesteia, element recunoscut ca fiind una din resursele cheie ale firmei: orice organizație /firmă este definită în funcție de ce este ea capabilă să ofere și nu strict de produsele pe care le oferă sau de nevoile pe care încearcă să le satisfacă. Aceste capacități manageriale nu se găsesc în produse, în calitate sau imagine, ci implică abilități de pricepere și experiența pe care o are compania și angajații săi. Tot ce presupune un management eficient într-o companie, care dorește intrarea pe piețe externe, se poate materializa în decizii cu privire la gradul de utilizare a capacităților de producție, integrarea pe orizontală sau verticală a activității, aria geografică de interes pentru firmă, gestionarea resurselor umane, modalități de creștere a productivității muncii, etc. Nivelele diferite de acceptare pe piață a avantajelor specifice firmei limitează ponderea succesului unei firme pe plan extern. De exemplu,

¹⁰⁹ Danciu, Victor – *Marketing strategic competitive. O abordare internațională*, Ed. Economică, București, 2004, p. 34

Volvo se poziționează ca fiind o mașină de lux pe unele piețe, dar pe piața internă este văzută ca un mijloc de transport demn de încredere.

David Jobber aduce în discuție erodarea avantajelor specifice sub influența a doi factori; schimbările rapide din mediul economic, politic, precum și din domeniul tehnologiei creează diferite oportunități pentru firmele concurențe. Pe de altă parte, o anumită „mulțumire de sine” întâlnită la firmele care au atins un target mult mai înalt decât concurența sau decât cel previzionat conduce la pierderea competitivității pe piața globală.¹¹⁰

O problemă de actualitate este legată de măsura în care aceste avantaje specifice de care beneficiază firma pe o anumită piață pot fi transferate pe piețele altor țări. Nivelul diferit de transfer și acceptare pe piață a acestor avantaje specifice depinde în mare măsură de modalitatea de penetrare pe piața unei țări. În principiu sunt cunoscute mai multe modele de extindere pe piețe externe: exportul, licențierea, alianța strategică, investiția directă. Astfel se ridică un semn de întrebare în ceea ce privește posibilitatea de transfer a ASF, în sensul că nu toate pot fi transferate.

În cazul în care opțiunea de extindere internațională este pentru o alianță strategică sau investiție directă, localizarea unității de producție în țara respectivă poate ușura efortul de comercializare; de exemplu ar fi mult mai ușor de recrutat distribuitori și dealeri locali. Pe de altă parte, o mare dificultate apare la transferarea unor elemente intangibile, cum ar fi sistemul managerial. Modalitatea de a elimina acest neajuns, transferul unor manageri din firma mamă, implică costuri mari din cauza mediului nou în care trebuie să lucreze și a rezultatelor incerte.

Firma care își stabilește unitatea de producție într-o altă țară nu trebuie să ia în calcul doar apropierea de piață, și implicit de client. Prin faptul că va angaja forță de muncă internă își va asigura o reputație bună, devenind un bun „cetățean” al comunității în care a intrat; pe de altă parte, managerii se obișnuiesc cu mediul de afaceri din țara respectivă. Dar pot exista și dezavantaje. Când compania este văzută ca un intrus, care înlătură de pe piață un concurent intern, se va pune problema locurilor de muncă pierdute din această cauză. Astfel firma trebuie să fie foarte atentă pentru a putea minimiza reacția negativă de pe piață.

Un alt risc dat de transferul ASF apare din efectul calității țării de origine. Orice produs exportat include know-how-ul și capacitatea de producție, și chiar avantajele specifice țării din care provine firma mamă. În situația în care unii clienți se vor întreba dacă toate aceste vor fi transferate cu succes, firma va trebuie să adopte o strategie în care în care să evite menționarea locului de producție.

Dincolo de aceste riscuri date de transferul internațional, întrebarea care se pune vizează modul de intrare a companiei pe o anumită piață astfel încât să primească o compensație pentru acele avantaje specifice firmei care nu pot fi valorificate extern.

În cazul contractelor de licență și de alianță, firma își vinde anumite elemente (marcă, patent, proces tehnologic, tec) unui partener local, urmând să primească un preț care ar

¹¹⁰ Jobber, David – *Principles and Practice of Marketing*, McGraw Hill Publishing, London, 1998, p. 511
303

reflecta avantajele specifice de care dispune firma pe piața externă. O problemă care ar putea să apară aici este imposibilitatea firmei care cedează licența de a învăța ceva despre piața respectivă și de a-și extinde propriile capacități de producție. Mai mult, implementarea unei politici de alianță, supravegherea derulării contractului pot fi procese dificile din cauza locației într-o țară străină. Pe măsură ce partenerul se dezvoltă apare riscul ca plățile pentru contractul de alianță să nu se mai efectueze, know-how-ul oferit să fie folosit pentru producția de export, astfel încât avantajul specific al firmei donatoare să se uzeze în timp.

O țară poate fi atractivă nu numai pentru că firma poate vinde mai multe produse, ci și pentru că poate obține și alte beneficii de pe urma prezenței sale pe aceea piață. Gh. Gh. Ionescu aprecia că firmele prin activitățile de business global, generează slujbe și bogăție și, de asemenea, realizează transferuri de tehnologie. Firma globală aduce valorile societăților industrializate în unele în curs de dezvoltare. Valorile responsabilității individuale, disciplina unei zile de lucru regulată și recompense pentru munca direcționată de alții sunt deseori în conflict cu valorile locale ale responsabilităților care se extind asupra familiei sau orașului. O firmă globală contribuie la această dezvoltare generală a societății prin:

- Aducerea de slujbe, capital, tehnologie și manageri pentru oameni
- Dezvoltă leadershipul și furnizează instruire pentru oameni
- Reinvestirea cel puțin a unei părți din profituri în economia locală
- Furnizează afaceri pentru firmele locale și de aici creează slujbe, atât prin cumpărarea de furnituri și de alte bunuri de la furnizorii locali, cât și prin cumpărăturile efectuate de noii angajați
- Produce schimburi externe prin exportul de bunuri
- Contribuie la realizarea proiectelor de parteneriat local. ¹¹¹

Firmele globale leagă națiuni, culturi și oameni. În timp ce instituțiile politice – națiuni individuale și chiar ONU – sunt împovărate de naționalism și birocrăție, corporația globală este capabilă să traverseze granițele și să aibă de a face cu oamenii acolo unde aceștia trăiesc. Din punct de vedere al valorilor, firma globală aduce avantajul imens al slujbelor, al contactului față în față a unor oameni din culturi diferite și necesitatea înțelegerii și lucrului cu oamenii din diferite culturi.

Bibliografie

1. Danciu, Victor – Marketing strategic competitive. O abordare internațională, Ed. Economică, București, 2004
2. Jobber, David – Principles and Practice of Marketing, McGraw Hill Publishing, London, 1998
3. Levitt, Ted – „Globalization of markets”, Harvard Business Review, May, 1983
4. Nicolescu, Ovidiu; Verboncu, Ion – Management, Ed. Economică, București, 1996
5. Ionescu, Gh. Gh. – Cultura afacerilor. Modelul American, Ed. Economică, București, 1997
6. Ionescu, Gh. Gh. – Marketizarea, democratizarea și etica afacerilor, Ed. Economică, București, 2005
7. Russu, Corneliu – Management strategic, Ed AllBeck, București, 1999

¹¹¹ Ionescu, Gh. Gh. – *Marketizarea, democratizarea și etica afacerilor*, Ed. Economică, București, 2005, p.41 - 46