

BUSINESS STRATEGIES IN THE NEW INTERNATIONAL CLIMATE

STRATEGIILE DE BUSINESS ÎN CONDIȚIILE NOULUI CLIMAT INTERNAȚIONAL

ALEXA Adelina, studentă, specialitatea: EMREI

Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova,
Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md
e-mail autor: alexadelina@ase.md

Abstract: Nowadays we can observe the impact of global economic change on commercial ownership strategies, how internationalization and globalization have transformed business operations and ownership structures. Businesses today must adapt quickly to new market opportunities, reduce risks and optimize resources through strategic ownership management. The study explores the role of strategic management in enabling enterprises to remain competitive in the face of geopolitical instability, technological progress and changing consumer behavior. Through strategic planning, organizations can develop flexible strategies to cope with regional economic and political pressures while capitalizing on market opportunities. The purpose of this research is to outline a framework for adopting innovative and sustainable management strategies that support long-term organizational success in an increasingly dynamic and interconnected international environment.

Key words: International business, strategic management, global climate, competitive strategies, organizational adaptation

JEL CLASSIFICATION: F23, M16, M21, L20, Q56.

INTRODUCERE

Într-o lume a afacerilor aflată într-o continuă evoluție, companiile sunt nevoite să se adapteze rapid și eficient la schimbările impuse de globalizare și de dinamica internațională. Pentru a face față acestor provocări, ele recurg la strategii de business și management strategic – un proces complex și flexibil de planificare, creat pentru a sprijini formularea și implementarea unor strategii solide. Acestea le permit firmelor să își optimizeze avantajele competitive la nivel global și să răspundă prompt cerințelor unui mediu în continuă transformare.

Planificarea strategică este esențială în acest proces, oferind companiilor un cadru structurat pentru a dezvolta strategii adaptabile, care să valorifice oportunitățile de piață, să minimizeze riscurile și să răspundă presiunilor economice și politice din diverse regiuni. Într-un climat internațional dinamic și marcat de incertitudini, acest tip de management devine un element central pentru succesul și sustenabilitatea organizațiilor pe termen lung, facilitându-le capacitatea de a concura la nivel internațional și de a se extinde în piețe noi și diversificate.

Scopul lucrării este de a analiza și de a evidenția strategii de business adaptate noilor provocări din climatul internațional, marcat de instabilitate geopolitică, progres tehnologic, schimbări în comportamentul consumatorilor și cerințe de sustenabilitate. Astfel, studiul oferă o bază pentru adoptarea unor strategii inovatoare și durabile în organizații. **Obiectivele** de bază propuse sunt:

1. Descrierea strategiilor de business în contextul noului climat internațional;
2. Evidențierea componentelor unei strategii internaționale;
3. Prezentarea specificului etapelor unei strategii, spectrul de formulare a strategiei.

Metodologia cercetării constă în sinteza și analiza diferitor studii, publicații, date statistice și altor informații relevante, experienței diferitor țări privind strategiile de business.

CONȚINUTUL DE BAZĂ

Într-un peisaj economic global în continuă schimbare, o strategie de proprietate comercială este esențială pentru companiile care doresc să rămână competitive pe piețele internaționale. Internaționalizarea și globalizarea au schimbat profund modul în care companiile își desfășoară activitatea și își structurează proprietatea, ducând la adaptări care permit companiilor să acceseze noi piețe, să reducă riscurile și să optimizeze resursele. Strategiile de proprietate comercială oferă un cadru pentru extinderea și adaptarea globală, inclusiv oportunități de construire și creștere a capitalului prin parteneriate, fuziuni, achiziții și asociații în participațiune. În acest sens, analizăm principalele strategii de business, evidențiind modul în care acestea sunt influențate de tendințele internaționale și de nevoile globalizării și impactul acestora asupra succesului pe piețele externe.

O strategie de creștere a afacerii reprezintă un plan menit să ajute o companie să se extindă și să se dezvolte. Aceasta poate include proiecte noi, produse inovative, fuziuni, achiziții, parteneriate sau diversificare pe noi piețe. Așadar, există mai multe tipuri de strategii de business, care pot fi aplicate pentru a atinge aceste obiective, printre care se enumeră:

Strategia de penetrare a pieței - implică creșterea prezenței unei companii pe o piață existentă prin expansiune orizontală (ex: publicitate, îmbunătățirea produsului) sau verticală (ex: scăderea prețurilor, creșterea producției), exemple precum Apple, McDonald's, Kellogg's.

Strategia de dezvoltare a pieței - se concentrează pe extinderea către noi piețe prin cercetare, conștientizarea mărcii și stabilirea de parteneriate.

Strategia de dezvoltare a produsului - implică adăugarea de noi produse pentru a atrage clienți noi și a rămâne competitiv, de exemplu prin diversificarea liniei de produse pentru a satisface mai multe nevoi ale consumatorilor.

Strategia de diversificare - înseamnă intrarea pe noi piețe sau dezvoltarea de produse conexe pentru a atrage o bază mai largă de clienți, spre exemplu prin lansarea de produse în domenii adiacente afacerii principale (Hurduzeu & Nicolescu, 2020).

Strategia de parteneriat de afaceri - implică unirea a două sau mai multe afaceri pentru a atinge scopuri comune, beneficiind de resursele și abilitățile partenerilor, spre exemplu prin colaborări între afaceri pentru dezvoltarea de noi tehnologii.

Strategia de expansiune internațională - permite diversificarea veniturilor și creșterea pieței prin operarea în piețe externe, cu beneficii financiare și reducerea riscurilor, un exemplu elocvent fiind expansiunea în India pentru a beneficia de taxe mai mici.

Strategia canalelor alternative - diversifică modul de vânzare prin canale precum magazine online și fizice, oferind acces mai larg la consumatori și reducând concurența, spre exemplu prin combinarea vânzărilor online cu magazine fizice (Iacob, 2023).

Componentele unei strategii internaționale. Strategia internațională presupune analiza pieței externe prin metoda SWOT, adaptarea la cerințele locale și selectarea canalelor de distribuție potrivite. Companiile se extind internațional pentru a crește veniturile sau pentru a răspunde globalizării. Managerii trebuie să definească patru componente esențiale: competențele distinctive, gama de operațiuni, distribuirea resurselor și sinergia, pentru a asigura succesul și adaptabilitatea pe piețele internaționale. Aceste elemente ajută la maximizarea competitivității și diferențierii.

- **Competențele distinctive** se referă la avantajele competitive ale unei firme, precum tehnologii avansate, rețele de distribuție eficiente și mărci puternice. Exemple: Disney (portofoliu de simboluri) și Microsoft (software compatibil). Aceste avantaje sunt esențiale pentru succesul pe piețele externe.

- **Gama de operațiuni** evidențiază modul în care compania își desfășoară activitățile pe piețele externe, alegând piețele cele mai atractive, având în vedere resursele și caracteristicile locale. Exemple relevante includ Disneyland, care se concentrează pe locații selectate (SUA, Franța, Japonia și Hong Kong) în funcție de cerere și resurse. Grupo Luksics operează regional în Chile și țările vecine, în industrii diverse, precum berărie, cupru și bancar. Ballantyne se specializează în proiectoare cinematografice, având 65% din piața SUA și 30% global. Producătorii asiatici de semicon-

ductori, precum Samsung, NEC, Toshiba și Intel, adoptă strategii axate pe produse specifice, valorificând competențele lor distinctive (Vyuptakesh, 2012).

• **Diseminarea resurselor.** Răspunsul la întrebarea despre alocarea resurselor în funcție de piețe și produse se poate structura astfel:

1. **Alocare diferențiată:** Companii precum Disney investesc în locații specifice, în funcție de potențialul pieței de exemplu Hong Kong vs. Tokyo și Paris (Șișcan, 2022).
2. **Prioritizarea resurselor:** Planificarea strategică stabilește unde să se aloce resursele limitate, în funcție de produse și piețe.
3. **Modele de alocare:**
 - **Răspândirea resurselor:** Companii ca Sharp produc în multiple locații globale, optimizând eficiența.
 - **Concentrarea producției:** Boeing și DaimlerChrysler concentrează producția în locații strategice, reducând costurile și controlând mai bine procesele.
 - **Sinergia:** Colaborarea între diferite elemente ale unei afaceri pentru a crea un impact mai mare decât suma părților. Disney exemplifică acest concept prin integrarea televiziunii, parcurilor de distracții și filmelor, sporind veniturile și consolidând brandul (Șișcan, 2022).

Etapele unei strategii, spectrul de formulare a strategiei. În zilele noastre, companiile pot prelua diverse practici bune din cadrul țărilor dezvoltate, care au avut și au succes în urma implementării acestora, astfel, dezvoltarea unei strategii internaționale este marcată de:

- Formularea și implementarea strategiei: Succesul unei afaceri depinde de definirea unei strategii clare și de implementarea eficientă a acesteia. Managerii stabilesc obiective strategice și planifică intrarea sau retragerea de pe piețe.
- Diferențierea pe piață: O întrebare crucială pentru companii, în special cele de internet, este cum să se diferențieze față de concurență.
- Strategia Yahoo Japan: Yahoo Japan a ales să imite modelul american Yahoo, în loc să se diferențieze. Prin acordul de licențiere cu Yahoo SUA, a creat o platformă similară, adaptată cerințelor locale.
- Rezultatul strategiei de imitare: Această abordare a fost de succes, crescând acțiunile Yahoo Japan cu 600% între 1997 și 2000 și atrăgând peste 85% dintre utilizatorii japonezi lunar.
- Etapele unei strategii: Companiile trebuie să adopte strategii adaptate tipului de afacere, incluzând conturarea misiunii și formularea unei declarații de misiune care să definească obiectivele, valorile și direcțiile strategice (Miron, 2010).

Elementele unei declarații de misiune: Acestea includ piețele țintă, produsele/serviciile oferite, regiunile vizate, tehnologiile esențiale, modalitățile de creștere și obiectivele financiare. Exemple: The Walt Disney Company vizează să rămână lider global în divertisment, iar Hershey Food își propune să fie lider în dulciuri în America de Nord.

Declarații multiple: Companiile mari pot adopta declarații de misiune distincte pentru fiecare filială, asigurându-se că sunt compatibile între ele.

Analiza SWOT, fiind bazată pe:

1. **Mediul extern:** Evaluarea piețelor, legislației, concurenței și altor factori externi pentru a identifica oportunitățile și amenințările.

2. **Mediul intern:** Analiza resurselor și activităților interne (producție, marketing, R&D etc.) pentru a identifica punctele forte și slăbiciunile folosind lanțul valoric (Michael Porter).

3. **Strategii:** Utilizarea rezultatelor analizei SWOT pentru a dezvolta strategii care maximizează avantajele și minimizează riscurile.

4. **Stabilirea dezideratelor strategice:** Definirea obiectivelor clare, fezabile și cu termen limitat, care ghidează direcția companiei.

Dezvoltarea țințelor tactice: Stabilirea acțiunilor zilnice ce sprijină obiectivele strategice ale companiei, gestionate de managerii de nivel mediu.

Crearea unui cadru de control: Implementarea unui sistem de monitorizare pentru a evalua progresul și a ajusta acțiunile, exemplificat de Disneyland Paris, care și-a ajustat obiectivele și bugetele pe baza performanței vizitatorilor.

Spectrul de formulare a strategiilor. Strategia în afaceri internaționale implică diverse aspecte: finanțe, producție, marketing și resurse umane, care necesită adaptare la condițiile specifice fiecărei piețe.

- *Strategia financiară:* Managerii trebuie să aleagă surse de finanțare avantajoase și să ia în considerare fluctuațiile cursului valutar, pentru a reduce costurile efective ale finanțării.

- *Strategia de producție:* Deciziile privind locația optimă pentru producție se bazează pe analiza scenariilor economice și politice ale regiunilor vizate.

- *Strategia de marketing:* Companiile se extind pe piețele externe fie pentru a valorifica avantajele competitive, fie pentru a reduce riscurile, prin diversificarea piețelor și a produselor.

- *Strategia de resurse umane:* Abordările variază în funcție de culturile naționale, unele companii adoptând modelul de management Theory X, orientat spre control, iar altele Theory Y, axat pe automotivare. De exemplu, companiile americane tind să urmeze Theory X, în timp ce firmele japoneze preferă Theory Y, care implică motivația angajaților. Astfel, strategia internațională a unei firme trebuie adaptată mediului local și obiectivelor secundare specifice fiecărei regiuni (Vyuptakesh, 2012).

CONCLUZII/RECOMANDĂRI

Reieșind din cele expuse anterior, strategia de business implică stabilirea unor obiective clare, având ca scop final maximizarea bunăstării companiei, care poate fi obținută prin performanță superioară (comparativ cu rivalii) pe termen lung. Există diferite strategii prin care o firmă poate obține o poziție superioară pe piață. Printre cele mai importante se numără: strategia penetrare, de dezvoltare a pieței, a produsului, de diversificare, de parteneriat de afaceri și de expansiune internațională. Spectrul strategic poate fi larg, acoperind producția, finanțele, marketingul și alte aspecte esențiale ale afacerii.

Planificarea strategică joacă un rol esențial în definirea și implementarea strategiilor de succes în condițiile unui climat internațional în continuă schimbare. Procesul de planificare, care include evaluarea mediului extern, formularea unei strategii globale și dezvoltarea unui program global, permite companiilor să se adapteze la noile provocări ale pieței internaționale. În plus, alegerea între planificarea centralizată sau descentralizată depinde de structura și nevoile fiecărei unități strategice de afaceri, asigurând flexibilitate și eficiență în atingerea obiectivelor strategice. Astfel, aplicarea strategiilor de business corespunzătoare și un management strategic bine structurat, sunt factori cruciali pentru succesul unei afaceri într-un context global dinamic.

REFERINȚE:

1. Hurduzeu, Gh. & Nicolescu, L. (2020). *Relații Economice Internaționale, Teorii, strategii, politici, instrumente și studii de caz*. ASE.
2. Iacob, D. (2023). *Cele 7 tipuri de strategii de creștere a afacerilor*. <https://blog.innovtour.ro/fara-categorie/7-tipuri-de-strategii-de-crestere-a-afacerilor/>
3. Miron, D. (2010). *Mediul internațional de afaceri*.
4. Șișcan, Z. (2022). *Management în afacerile economice internaționale*. ASEM.
5. Vyuptakesh, S. (2012). *International Business Management*. University MBA Series

Coordonator științific: DODU-GUGEA Larisa, dr., conf. univ.,
Academia de Studii Economice din Moldova
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md
Telefon: +373 79 111 333
e-mail: dodu-gugea.larisa@ase.md