

**STRATEGII MODERNE ALE STN ÎN ȚĂRILE EMERGENTE ȘI EVALUAREA
POSIBILITĂȚII DE ÎNCADRARE A BUSINESSULUI AUTOHTON
ÎN ACESTE SCHEME**

Conf. univ. Maia Pisaniuc, ASEM

The subject approached in this article is derived from the need to attract FDI in national economy. The analysis of the economic policies of the emerging markets as well as the strategies for attracting FDI, reveals the similarity and uniformization of these, by the facilities given by national governments to FDI's. Nevertheless some countries register high flows of FDI, and others don't. One of the factors of non-attracting FDI, being the lack of economic interest of international companies to come to these markets. In this article we tried to present the strategies of international companies and the possibility of the national business to incorporate in these schemes.

Subiectul abordat în articolul respectiv pornește de la de la necesitatea atragerii ISD, în economia țării. Analiza politicilor economice ale statelor emergente precum și strategiilor de atragere al investițiilor străine scoate în evidență similaritatea și uniformizarea lor, prin facilitățile pe care le acordă guvernele naționale ISD. Cu toate acestea unele țări înregistrează fluxuri de ISD mari, altele nu. Unul din factorii neatragerii ISD fiind lipsa interesului economic al companiilor internaționale de a veni pe aceste piețe. În acest articol am prezentat strategiile companiilor internaționale și posibilitatea businessului autohton de a se încadra în aceste scheme.

Globalizarea economică reprezintă, în esență, rezultatul implementării de către companii a unor strategii de dezvoltare a afacerilor în plan internațional, în condițiile surmontării „distanțelor” care separă țările (globalizarea piețelor), sau încorporării efectelor pozitive ale acestor „distanțe” în lanțul valoric global (globalizarea producției).

Dacă facem referire la motivațiile strategice tradiționale ale companiilor transnaționale privind investițiile din străinătate, putem aminti clasificarea realizată de J.Dunning în 1993, preluată de la Jack Behrman (1972) și perfecționată, care identifică patru mari categorii motivaționale: a) căutarea de resurse, b) căutarea de piețe, c) căutarea de eficiență, d) căutarea de active strategice.

Pornind de la acești factori motivaționali clasici, strategiile de globalizare a „producției” și în special a dimensiunilor noi ale acesteia, care se regăsesc atât în arbitrajarea unor factori „clasici”, cât mai ales în arbitrajarea acestor factori noi, reprezentați, de chiar „funcțiile” lanțului valorii globale.

Strategiile internaționale ale companiilor sunt constituite, în esență, dintr-un mix constituit din:

1. Strategiile de reorganizare a companiilor;
2. Strategiile de relocare a activităților companiilor.

Acest mix de strategii este prezent în toate variantele de globalizare. Analiza noilor tendințe ne îndreptățește, totuși, să afirmăm că:

- arbitrajarea factorilor de producție „clasici” a avut, în ultimii 15 ani, un impact mai important asupra strategiilor de relocare, decât a celor de reorganizare a companiilor,
- arbitrajarea funcțiilor lanțului valorii are un impact de anvergură asupra structurii companiilor existente sau a structurării companiilor noi, iar problemele de relocare sau localizare intervin în faza a doua a deciziei strategice, cu un impact mai slab, chiar dacă cele două se intercalează.

Dintr-un alt punct de vedere, este vorba de o anumită departajare între:

- arbitrajarea funcțiilor și cea a factorilor de producție clasici, în cazul lanțului valorii globale ce include producția de mărfuri.

De aceea, am dori să clasificăm strategiile CI. Strategiile de reorganizare și relocare ale companiilor în baza arbitrajului „funcțiilor” din lanțul global al valorii “producției” (pe scurt globalizarea „producției”):

1. Strategiile de reorganizare:
 - a) Strategiile cedențelor de „funcții”;
 - b) Strategii ale integratorilor de „funcții”.
2. Strategiile de relocare.

B. Strategiile de reorganizare și relocare ale companiilor în contextul offshoring-ului serviciilor de afaceri (pe scurt globalizarea serviciilor). Pentru companiile mari, integrate, managementul este în tot mai multe cazuri supus constrângerii de a decide externalizarea sistematică a unei serii tot mai largi de activități, inclusiv operațiuni de back-office, precum cele de service și chiar cercetare-dezvoltare. Aceste decizii reflectă eforturile companiilor transnaționale de a se concentra asupra „competențelor” pe care le posedă, rezultate din avantaje patrimoniale, de piață sau de alta natură. Acest trend sugerează, de asemenea, faptul ca progresul tehnologic și presiunile concurențiale au alterat echilibrul dintre cele două avantaje diametral opuse căutate de companiile transnaționale – internalizare versus specializare – în favoarea celui din urmă.

Tendința către outsourcing are implicații complexe asupra structurilor industriale globale, generând chiar noi industrii. Într-o serie de domenii, unele companii transnaționale de vârf au început să părăsească domeniul productiv, cedând această funcție unor „fabricanți contractuali” (contract manufacturers), care s-au specializat exclusiv pe furnizarea de servicii manufacturiere la cheie. Problema de management corporativ se axează, în prezent, pe determinarea activităților ce trebuie menținute între zidurile companiei, și cele care trebuie externalizate altor firme, realizând selecția

celor din urmă pe baza unor criterii care să eficientizeze activitatea în ansamblu.

Strategiile de restructurare în baza competențelor esențiale se află pe agenda tot mai multor companii, odată cu extinderea posibilităților de arbitraj asupra rezultatelor modularizării proceselor de fabricație și ale destructurării „funcționale” a lanțului global al valorii în diverse industrii.

Situându-ne în acest nou context și studiind tendințele de restructurare ale unui număr mai mare de companii, consideram că pot fi diferențiate două grupe de firme care mizează pe următoarele strategii:

- a) strategia reținerii majorității funcțiilor în cadrul companiei;
- b) strategia fragmentării lanțului global al valorii produsului cu reținerea unor componente și externalizarea altora.

Strategia reținerii majorității funcțiilor în cadrul companiei

În categoria marilor companii transnaționale care rămân, în continuare, adeptele integrării verticale, cu menținerea majorității activităților în cadrul companiei, regăsim: Intel, Motorola, Samsung, Siemens, Fujitsu, Philips, Nokia, Toyota, Zara, GE Healthcare, Cognizant.

În cele mai multe cazuri, menținerea principiului nu a însemnat, totodată, imobilismul structurilor interne, structuri care au fost adaptate noilor realități ale piețelor și ofertei diferențiate de factori de producție. Fiecare a căutat să optimizeze această adaptare din mers, conform propriilor parametri.

Încercăm, în continuare, să exemplificăm astfel de abordări. Strategia menținerii majorității funcțiilor în interiorul firmei; reorganizarea integrării verticale și un outsourcing aproape insignifiant.

Cazul firmei Procter & Gamble. La fel ca și IBM, Procter & Gamble a demarat cu înființarea în diverse țări de mini P&G-uri, care au făcut eforturi să se plieze specificului piețelor locale. Apoi, în anii 1980, a încercat să adapteze strategia agregării piețelor europene într-o matrice unică de business, ce s-a dovedit neproductivă. În 1999, reorganizarea P&G s-a realizat în jurul Unităților Globale de Business (GBU – Global Business Units), ce poartă responsabilitatea finală a profitului, fiind secondate de Organizațiile de Dezvoltare a Piețelor (MDO – Market Development Organizations), înființate pe criterii geografice. Această interfață GBU-MDO a urmărit creșterea valențelor specifice agregării piețelor, combinația de strategii vizând, în continuare, tandemul adaptare-agregare, dar cu trecerea centrului de greutate asupra agregării la nivelul GBU. Strategiile de arbitraj rămân, în continuare, marginale, ele fiind implementate, prin contracte multinaționale de outsourcing prin intermediul unei unități funcțional-specializate denumita Unitate de Deservire Globala a Serviciilor de Business (Global Business Shared Services Unit).

Externalizarea funcțiilor, respectiv:

- a serviciilor IT către HP – a serviciilor de personal către IBM.
- a managementului facilităților de producție către Jones – lang LaSalle, nu a afectat decât 2,5% din personalul P&G. Se pare, de altfel, că motivația pentru arbitrajul forței de muncă în industriile de bunuri de consum cu grad de reînnoire rapid este în creștere, dar are un impact mult mai redus, comparativ cu alte domenii.

Strategiile de externalizare a funcțiilor rezultate din fragmentarea lanțului global al valorii . Strategiile de externalizare a funcțiilor productive s-au coagulat, în primul rând, în industria electronică, unde digitalizarea tehnologiilor a făcut fezabilă modularizarea proceselor, și separarea lor locațională și organizațională.

În zilele noastre, o bună parte a proceselor de fabricație s-au transformat, în mare măsură, într-o marfă asemănătoare cu orice alt bun sau serviciu. Mulți vânzători oferă servicii de fabricație unui număr crescut de cumpărători, cu excluderea totală sau aproape totală al operațiunilor de adaptare (customizare) la cerințele particulare ale consumatorilor. Dacă funcția de producție ar deveni complet o marfă standardizată, atunci un furnizor ar putea fi ușor înlocuit de altul. În industria electronică nu s-a ajuns încă în această fază, dar este posibil să cumperi de la mai mulți fabricanți contractuali concurenți funcții de fabricație care, până recent, erau realizate intra-firmă.

Atingerea unor performanțe deosebite în multe tipuri de procese complexe de fabricație reclamau ca indispensabilă derularea lor în interiorul firmei sau, cel mult, în facilitățile de producție strict controlate ale furnizorilor „captivi”. Astăzi același nivel de performanță poate fi atins prin coordonarea unui lanț de furnizare format din numeroase firme autonome, localizate nu numai în veriga fabricației, dar oriunde pe filiera dintre definirea produsului și vânzarea către consumatorul final.

Aceste posibilități au generat un val de restructurări la nivelul marilor corporații, mulți – sau transnaționale, în urma cărora au devenit organizații axate pe un set mai restrâns de competențe-cheie. În sens invers, au evoluat integratorii de funcții cedate de marile corporații, multe dintre ele devenind companii internaționale mari sau „orchestratori” de rețele.

Trebuie făcută precizarea că offshoring-ul, la rândul său, poate avea ca obiect:

- subcontractarea unor servicii sau a fabricării unor componente, sau externalizarea contractuală a unor funcții din lanțul valorii unui produs sau serviciu, în integralitatea ei.

Deoarece ne situăm cu analiza în sfera lanțurilor globale de valoare, ce incumba fabricația de bunuri, noile strategii ale firmelor pot fi grupate în 3 categorii:

- a) outsourcing-ul complet al fabricației, eventual și al altor funcții;
- b) outsourcing-ul parțial al fabricației;
- c) outsourcing-ul complet al altor funcții, cu excepția fabricației.

Strategii de outsourcing integral al fabricației

Strategiile din această categorie pot fi, la rândul lor, diferențiate în raport cu gradul de outsourcing sau cu categoriile de funcții pe care companiile le rețin în „portofoliul” propriu.

Cazul Dell. Firma Dell este una dintre cele mai mari și mai profitabile companii de tehnologie informatică. Dell a revoluționat sistemul de vânzare a computerelor, astfel încât permite clienților să-și configureze singuri produsul online și să-l primească la domiciliu în doar câteva zile, cu costuri minime. Ceea ce realizează Dell este doar o asamblare finală, restul fabricației fiind externalizat către furnizori, precum Intel pentru microprocesoare și alți fabricanți contractuali din Asia, pentru restul componentelor, inclusiv tastatura, hard-drive-urile, mouse-urile și monitoarele LCD. În acest mod, firma Dell se concentrează pe capabilitățile sale forte: marketingul și distribuția. De asemenea, aceasta se află în curs de a-și extinde aceste servicii și către cumpărătorii de imprimante, televizoare și alte produse electronice.

Este interesant faptul că, în optica sa proprie, firma Dell se consideră o firmă producătoare de computere. Dar asamblarea unui computer personalizat durează doar 4,5 minute. În spatele acestor minute se afla, însă, orchestrarea zilnică a unei rețele de peste 50 furnizori, care acoperă circa 95% din costurile totale. O parte dintre acești furnizori, ca, de exemplu, fabricanții cu proiectare proprie din Taiwan, contribuie tot mai mult și la partea de proiectare a computerelor.

Cu toate acestea, Dell controlează partea vitală a afacerii și a proiectării produsului: cunoașterea consumatorului final și abilitatea de a răspunde rapid noilor sale cerințe. Se poate face o comparație aici cu mai vechea inversare de forțe dintre producători și comercianți când, pe fondul diversificării ofertei, cei din urma au căpătat un ascendent în fața producătorilor, datorită interfeței directe cu consumatorii și posibilitatea cunoașterii nemijlocite a preferințelor acestora și a modului de comportament direct în punctele de vânzare. Deținerea acestor informații și utilizarea lor inteligentă a mărit considerabil forța de negociere a comercianților cu producătorii. Este ceea ce a atins și firma Dell într-un mod original.

Filosofia firmei Dell este aceea că inovarea poate avea loc oriunde: în lanțul de furnizare și logistică, în fabricație și distribuție, sau în vânzări și servicii. Fiecare cu costul ei. În cazul Dell, cheltuielile de cercetare-dezvoltare au fost neglijabile, respective sub 1% din vânzări. Firmele Dell și Amazon nu alocă, practic, nimic pentru cercetare-dezvoltare, în timp ce Intel cheltuiește 14%, Microsoft – 21%. Cu toate acestea, în 2005, revista Fortune a nominalizat Dell ca firma cea mai apreciată în America, iar câștigul acționarilor a fost de 24% în 2004, cu mult peste alte companii (de ex. HP cu 7%).

Și alte companii americane, de data aceasta din domeniul componentelor electronice, au renunțat complet la fabricație și mizează pe proiectarea de circuite integrate și oferte de servicii specializate. Este vorba de companiile Nvidia, Broadcom, Qualcomm, SanDisk și Xilinx, care au ca specializare proiectarea de circuite integrate ce pot fi utilizate într-o varietate de produse electronice, pe care le vând apoi mai multor fabricanți contractuali. Aceste firme sunt localizate în regiuni ca Silicon Valley, pentru a beneficia de abundența de personal calificat și talentat, inclusiv din mediile universitare.

Un exemplu este și compania englezească ARM, localizată, de asemenea, în apropierea unui centru universitar, Cambridge, și specializată pe proiectarea de sisteme de codificare electronică și chipuri.

Trebuie remarcat, însă, că în afara SUA și Europei se regăsesc relativ puține firme de proiectare de circuite integrate fără fabricație, cu excepția Taiwanului, care s-a dezvoltat ca al doilea centru mondial, după SUA, al proiectanților de circuite integrate.

Aceste firme au beneficiat de relațiile strânse cu fabricanții contractuali de circuite integrate și semiconductori din Taiwan, din care unele s-au și desprins.

Cazul industriei confecțiilor. În industria confecțiilor se pot observa două sisteme de operare și structurare a afacerilor:

a) primul sistem este de factură mai veche și se află în declin. Este vorba despre fabricanții de marcă care mențin încă un sistem de producție internațională realizat cu investiții directe în străinătate. Acești producători au fost forțați de concurență să caute locații noi în țări cu un nivel de salarizare mai mic. Un exemplu este Sara Lee, care utilizează pentru partea de fabricație filialele din străinătate, cu 3-4 locații diferite ale facilităților de producție într-o anumită regiune, care produc același produs. Această distribuție oferă flexibilitate în adaptarea la variația competitivității din fiecare locație, prin distribuirea rapidă a liniilor de asamblare către locațiile cele mai avantajoase, fără a trebui să le închidă pe celelalte. Acest sistem devine, însă, tot mai puțin reprezentativ pentru industrie în ansamblu.

El se bazează pe avantajele din producție și marketing care să antreneze lanțul valorii, într-o decadă în care forța motrice mai puternică s-a demonstrat a fi răspunsul rapid la cerințele consumatorilor finali și mutarea centrului de greutate pe cuplul design-marketing.

b) al doilea sistem, în expansiune, este cel antrenat de interfață puternic dezvoltată cu consumatorul, în care posesorii de mărci (vezi Limited Brands, Liz Claiborne, Knapps, Kellwood etc.) pot pune în mișcare sistemele de producție ale terților, în baza competențelor deținute în design și marketing. În loc să-și construiască propriile facilități de producție, ei le contractează. Modalitatea de lucru poate îmbrăca 3 forme, unele fiind utilizate în paralel:

- controlul direct al lanțului de furnizori,
- crearea unei divizii distincte care să preia întregul proces al subcontractării internaționale,
- recurgerea la contractarea cu furnizori de „pachete complete”, ceea ce am denumit până acum funcții integrale de fabricație.

Analizând aceste strategii, observăm că firmele internaționale sunt dispuse să externalizeze o parte din funcții. Pentru o țară ca Republica Moldova ca să beneficieze de prezența lor, este necesar să dispună de factori atractivi pentru firmele în cauză. În marea majoritate al cazurilor factorii deciziei de offshoring fiind: costurile reduse, existența personalului calificat, posedarea limbilor străine, existența institutelor tehnologice, parcurilor industriale, infrastructura, legislația conjunctura de business, creșterea pieței. Analiza clasamentului primelor 10 destinații ale outsourcing-ului o deține India, China, Malaysia. Egipt – locul 6, Chile – locul 8, în 2009. Este înregistrată creșterea dinamică în țările aflate în dezvoltare, 63% fiind localizate în Asia de Sud și de Sud-Est. Reieșind din aceste, Republica Moldova trebuie să pună accent pe unii factori care să aducă la importul serviciilor respective. Să adopte decizii ca să reorienteze businessul autohton spre conlucrare în rețele de outsourcing. Businessul ar trebui să se reorienteze activitățile în domeniile mai solicitate la etapa dată: prestarea serviciilor, contractarea serviciilor back office, conlucrarea cu instituții științifice. Prin acesta ar contribui la sporirea atractivității investiționale.

Bibliografie:

1. Ciobanu I., Ciulu R. *Strategiile competitive ale firmei*, Ed. Polirom, București, 2005.
2. Collins J., Porras I. J. *Afaceri clădite să dureze*, Ed. Curtea Veche, București, 2006.
3. Chomsky N. *Hegemonie sau supraviețuire*, Ed. Antet, București, 2003.
4. Daianu D. *Încotro se îndreaptă țările postcomuniste?* Ed. Polirom, București, 2000.