

ANDA GHEORGHIU

**ANALIZA RISCURILOR ÎN STUDIILE DE FEZABILITATE
PENTRU AFACERI INTERNAȚIONALE**

ANDA GHEORGHIU

**ANALIZA RISCURILOR
ÎN STUDIILE DE FEZABILITATE
PENTRU AFACERI INTERNAȚIONALE**



Copyright © 2014, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin
Editurii Pro Universitaria

Nicio parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al
Editurii Pro Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

GHEORGHIU, ANDA

**Analiza riscurilor în studiile de fezabilitate pentru afaceri
internaționale / Anda Gheorghiu. - București : Pro Universitaria,
2014**

Bibliogr.

ISBN 978-606-26-0164-5

339

CAPITOLUL 1

Procesul de internaționalizare a afacerilor, între avantaje și riscuri

Perlele nu se găsesc la malul mării; dacă dorești una, trebuie să te scufunzi în adâncuri pentru a o găsi.

– proverb chinezesc –

1.1. Importanța și motivațiile procesului de internaționalizare

1.1.1. Importanța internaționalizării

În decursul istoriei omenirii a avut loc o dezvoltare progresivă a relațiilor comerciale, proceselor de producție și instrumentelor financiare utilizate; acest proces multiseclar a avut un traseu complicat, înregistrând perioade de înflorire și restrângere, în funcție de conjuncturile politice, sociale, culturale și paradigmele care au guvernat diversele etape de dezvoltare în care s-a aflat societatea la un moment dat.

Schimburile comerciale între țări și regiuni au avut loc încă din antichitate, dar despre extinderea relațiilor economice pe plan mondial și crearea unui mediu de afaceri internațional se poate vorbi de abia după marile descoperiri geografice. În secolul al XIII-lea Marco Polo, negustor venețian, a avut o incursiune curajoasă în Asia (Mongolia, China, Japonia), fapt care a deschis apetitul europenilor pentru noi zone din care să se aprovizioneze cu materii prime și culturi exotice. Faimoasele călătorii ale lui Magellan, Cristofor Columb, Amerigo Vespucci sau Vasco da Gama au creat legături intercontinentale, care au condus la internaționalizarea producției și a firmei, a structurilor sale organizaționale, cu un apogeu în secolul XX¹.

Internaționalizarea a fost definită de Peter Buckley², profesor la Universitatea din Leeds, ca fiind un „proces de creștere a implicării firmei în operațiuni

¹ Van Loon Hendrik Willem, *Istoria omenirii*, Editura Venus, 1991, pag. 188-202

² Buckley Peter, P. Ghauri, *The Internationalization of the Firm*, 2nd Edition, Londra, Marea Britanie, 1994, pag. 200-212

internaționale”. El presupune o reorientare a strategiei de afaceri a organizației de la piața internă, națională, domestică la piața internațională.

În cea de-a doua jumătate a secolului trecut, una dintre trăsăturile marcante ale mediului de afaceri internațional a fost tendința de trecere de la faza de internaționalizare la cea de globalizare a vieții economice.

Procesul de internaționalizare s-a realizat în mod inegal la nivel mondial, datorită condițiilor istorice complexe care l-au influențat; actualmente există o puternică concentrare a interdependențelor între țările dezvoltate, din cadrul așa-zisei „triade” SUA-Europa Occidentala-Japonia. Decalajul este vizibil mai ales în domeniul schimburilor de produse și servicii cu valoare adăugată mare, care încorporează tehnologii înalte și o calificare superioară a forței de muncă.

În era globalizării, pătrunderea pe piața internațională a devenit o necesitate stringentă pentru firmele care doresc să se afirme sau să se mențină în arena economiei mondiale. Strategiile de internaționalizare sunt multiple și complexe, ceea ce determină un profund proces de analiză din partea firmelor atunci când se decid să caute piețe externe sau să le dezvolte pe cele existente. Alegerea strategiei optime se face în funcție de resursele financiare, umane, logistice, experiența internațională, apetența pentru risc sau de avantajele competitive pe care le are firma respectivă, dar și de conjunctura externă, de barierele tarifare și netarifare întâmpinate, precum și de multe alte elemente.

Există mai mulți **factori care au condus la expansiunea internațională a afacerilor**.

În primul rând, după cel de-al doilea război mondial, piețele monetar-financiare au cunoscut o dezvoltare rapidă. În 1944, la Bretton Woods (S.U.A.), s-au pus bazele unui sistem monetar internațional care avea la bază etalonul aur-devize. Ulterior s-a trecut la flotarea generalizată a cursurilor de schimb, favorizând speculațiile pe piețele valutare, ceea ce a condus la transformarea cursurilor într-un factor de competiție între state.³ Transnaționalizarea băncilor, apariția unor instrumente financiare flexibile, mobilitatea capitalurilor contribuie la dezvoltarea mediului de afaceri internațional.

În al doilea rând, sistemul comercial mondial a cunoscut o înflorire fără precedent-valoarea exporturilor a crescut exponențial, iar structura pe produse s-a modificat periodic, accentul deplasându-se actualmente spre produse high-tech, software, roboți industriali. Barierele protecționiste au început să cadă treptat, în beneficiul consumatorilor.

În al treilea rând, creșterea economică globală, a competiției, accesul pe scară largă la informație, ca urmare a progresului tehnologic și dezvoltarea infrastructurii în

³ Bal Ana, Dumitrescu Sterian, *Economie mondială*, Editura Economică, București, 1999, pag. 326-327

domeniul comunicațiilor și transporturilor au condus la un avânt fără precedent al afacerilor pe plan mondial.

În al patrulea rând, creșterea nivelului de cultură generală, rafinarea dar și uniformizarea gusturilor consumatorilor s-au constituit în premize ale succesului afacerilor la scară globală.

În fine, dereglementarea unor piețe, cum ar fi aceea a telecomunicațiilor și cea a transportului aerian, care până nu demult erau supuse unor legi restrictive în ceea ce privește activitatea zonală a operatorilor de pe respectivele piețe.

Perioada de expansiune economică ce a urmat celei de-a doua conflagrații mondiale poate fi divizată în cinci etape⁴:

– perioada „anilor glorioși” (1945-1975) în care efortul de reconstrucție a avut ca efect dezvoltarea economică în special a țărilor învinse (Germania și Japonia), care au revenit în forță pe piața mondială;

– șocurile petroliere (1973-1974 și 1979-1981) au condus la creșterea riscurilor, incertitudinii și concurenței pe piețele internaționale, la dificultăți în a pătrunde și menține pe piețele internaționale;

– perioada anilor '80 a fost caracterizată printr-o criză energetică, ceea ce a condus la dezvoltarea unor tehnologii mai economicoase, la găsirea de surse alternative de energie. Aceasta a coincis totodată cu începutul globalizării piețelor, concurenței, consumatorilor;

– perioada „căutărilor strategice” din anii '90 a fost un rezultat al descompunerii sistemului comunist, ceea ce a avut ca efect reorientarea fostelor țări socialiste către valorile occidentale ale democrației și capitalismului și a condus la deschiderea piețelor lor către investitori din Europa de vest, S.U.A. și Asia. Trendul globalizării continuă, odată cu tendințe de dezvoltare regională;

– începutul anilor 2000 este caracterizat prin boom-ul sistemelor de comunicații globale (sateliți, telefonie mobilă, Internet), explozia informațională, liberalizarea schimburilor comerciale, globalizarea cvasitotală a economiei lumii. Anul 2004 este o piatră de hotar în istoria Uniunii Europene, datorită admiterii a zece noi țări, dintre care opt foste țări socialiste.

Internaționalizarea este un proces obiectiv. Odată cu dezvoltarea afacerii, firmele simt nevoia să depășească limitele locale, naționale și regionale ale mediului de afaceri, să își extindă activitatea în spațiul economic global. Motivația pentru care firmele investesc în străinătate este aceea că la aceeași valoare a capitalului, se așteaptă să câștige mai mult decât întreprinderile locale sau, cel puțin, să obțină profituri suplimentare față de piața de acasă. Evident, acțiunea de a investi implică riscuri și costuri suplimentare cu care firmele locale nu se confruntă.

⁴ Danciu Victor, *Marketing internațional, Provocări și tendințe la începutul mileniului trei*, Editura Economică, București, 2005, pag. 30

Dintre factorii promotori al internaționalizării amintim pe de o parte teoria dezvoltării stadiale a firmei, văzută ca un proces flexibil și complex, iar pe de altă parte interconexiunile dintre factorii de mediu și strategia corporativă în declanșarea și întreținerea acestui proces, care implică o asimilare continuă de informații pe măsura ce se câștigă experiență (learning-by-doing). Aceasta presupune acumulare de cunoștințe privind piețele externe, principalii competitori, situația mediului de afaceri, persoanele-cheie de contact, infrastructura etc.

Un rol esențial în decizia de internaționalizare a afacerii o are funcția de marketing, a cărei importanță a cunoscut o creștere exponențială în ultimele decenii.

Marile firme multinaționale și transnaționale încearcă, pe fondul saturării piețelor domestice și din dorința de a face economii de scară, să își sporească vânzările pe noi piețe geografice.

Primul stadiu al internaționalizării este acela de a deveni un **exportator**, cheia succesului reprezentând-o experiența câpătată pe piața internă.

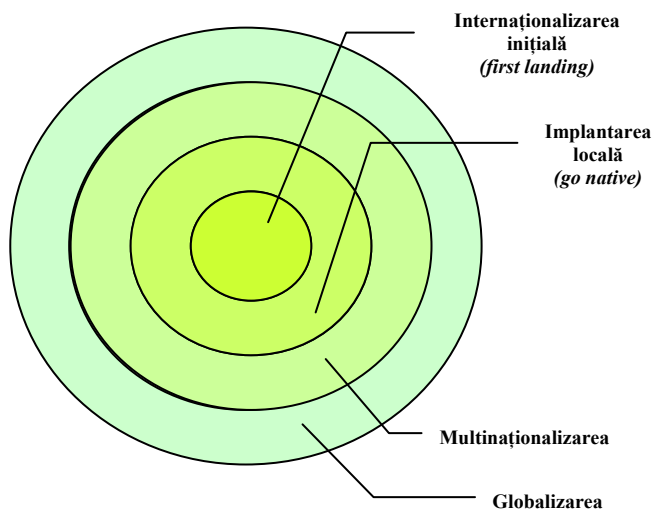
Pe măsura ce afacerea începe să se extindă în afara granițelor țării de origine, se poate vorbi de faza **firmei internaționale** care este de obicei localizată într-o singură țară, unde se produce marea majoritate a bunurilor și serviciilor. În alte țări, ele au filiale care se ocupă cu vânzarea lor, și rareori au și mici unități de producție, axate mai mult pe asamblare.

Firmele multinaționale operează în mai multe țări, având, de regulă, unități cvasiindependente în fiecare țară, producând și vânzând în interiorul piețelor locale. Rolul societății-mamă este acela de a controla operațiile la nivel de grup, în special în ceea ce privește monitorizarea fluxurilor financiare, încercând să obțină maximum de avantaje fiscale.

Firmele transnaționale sunt cu adevărat organizații globale, operând în mai multe țări. Ele au unități de producție, departamente de marketing și eventual laboratoare de cercetare-dezvoltare în fiecare dintre aceste țări. Transnaționalele își permit luxul să vadă piețele naționale ca fiind simple componente ale piețelor regionale.

Internaționalizarea firmei se realizează, în principiu, 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.

Există mai multe faze ale internaționalizării⁵:



Sursa: Adaptare după Popa Ioan, *Tranzacții comerciale internaționale*, Editura Economică, București, 1997, pag. 85.

Figura 1.1. Fazele internaționalizării.

A. Internaționalizarea inițială (engl. *first landing*), cu un grad de control relativ redus asupra rețelei de internaționalizare, care poate lua diferite forme: birouri de reprezentare, export prin firme de comerț exterior sau prin intermediari (brokeri), portaj (piggy back), cesionare de brevete etc.

Factorii care trebuie luați în calcul când se evaluează resursele și restricțiile firmei în perspectiva internaționalizării sunt multipli, indicat fiind să se facă o analiză de tip SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) prin care se pot pune în evidență punctele forte/slabe, oportunitățile și amenințările legate de procesul de internaționalizare a afacerii.

B. Cooperarea în producție/implantarea locală (engl. *go native*) presupune un grad de control mai ridicat, limitându-se însă asupra firmelor aflate în rețea. Această fază se manifestă prin operațiuni de licențiere și franchising, societăți mixte, sucursale sau filiale de producție și comerț.

C. Multinaționalizarea presupune înființarea de filiale în diverse țări, toate susținând politica de marketing a firmei-mamă. În această fază este important să se evalueze capacitățile firmei de a aprecia riscurile și nevoile pentru fiecare piață externă, de a găsi resursele financiare, logistice și de resurse umane necesare implantării și bineînțeles, de a dezvolta o strategie internațională, în funcție de sistemul de valori al managementului, de competitivitatea globală și de gradul de experiență al firmei. Un

⁵ Popa Ioan, *Tranzacții comerciale internaționale*, Editura Economică, 1997, București, pag. 85

stadiu superior multinaționalizării este *marketingul multiregional*⁶, în care strategiile manageriale sunt concepute pentru mai multe piețe, din țări diferite, dar cu trăsături comune.

D. Globalizarea – este faza în care controlul capătă caracter global prin crearea unei rețele de subcontractanți, decisivă fiind capacitatea firmei de a-și integra într-o rețea unitară toate filialele sale. Ea se traduce prin dezvoltarea programelor de marketing pentru piața mondială, precum și integrarea și coordonarea activităților de producție, financiare și de marketing simultan în mai multe țări. Globalizarea duce la optimizarea folosirii resurselor, concentrarea obiectivelor firmei în funcție de oportunitățile pieței globale, cu consumatori din ce în ce mai exigenți de pe toate continentele.

Din punctul de vedere al **gradului de internaționalizare**, acesta poate fi rezumat în patru stadii distincte⁷:

- Deschiderea internațională sporadică* atunci când exportul deține sub 5% din cifra de afaceri, fiind determinat de comenzi sporadice. În această fază, firma face primii pași în susținerea de operațiuni logistice de export, descoperă modalitățile de plată internațională și intermediari specializați;
- Fluxul regulat de afaceri internaționale*, când exportul deține între 25% și 33% din cifra de afaceri. În acest stadiu, firma începe să prospecteze piețele și să caute parteneri-agenți exclusivi sau importatori-distribuitori;
- Faza de internaționalizare confirmată*, care are loc atunci când exportul deține circa 50% din cifra de afaceri, reprezentând o activitate sistematică, când în străinătate apar birouri, sucursale și filiale comerciale;
- Globalizarea firmei* este ultimul stadiu al internaționalizării firmei, care se transformă într-o firmă transnațională, cu poziție dominantă în aria de activitate în care operează.

Stadiile internaționalizării pot fi descrise foarte plastic prin următoarea diagramă:

Gradul de internaționalizare al pieței

		Scăzut	Ridicat
		Gradul de internaționalizare al firmei	Scăzut
Ridicat	Singuraticul internațional		Internațional printre alții

Sursa: Danciu Victor, *Marketing internațional, de la tradițional la global*, Editura Economică, București, 2001, pag. 179

Figura 1.2. Stadiile internaționalizării.

⁶ Noonan Chris, *The CIM Handbook of export marketing-a practical guide to opening and expanding markets overseas*, Second Edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, Marea Britanie, 1999, pag. 148

⁷ Danciu Victor, *Marketing internațional – de la tradițional la global*, Editura Economică, București, 2001, pag. 177

Primul stadiu este acela al **începătorului grăbit**, ale cărui relații internaționale se află în stadiu incipient. Cel de-al doilea stadiu este acela al **singuraticului internațional**, o firmă care este puternic internaționalizată, dar mediul său de piață nu. Cel de-al treilea stadiu este acela a **începătorului întârziat** care este implicat în mod indirect pe piața internațională, o firmă specializată care trebuie să decidă să se adapteze sau să-i determine pe consumatori să se adapteze. În fine, cel de-al patrulea stadiu este acela al **firmei internaționale** care activează într-un mediu puternic concurențial și internaționalizat.

Deși nu există o cheie a succesului, firmele care doresc să își creeze o strategie viabilă de pătrundere pe piețele externe trebuie să aibă o viziune pe termen lung asupra afacerii și a planului de internaționalizare. Aceasta se traduce prin selectarea piețelor și concentrarea atenției asupra piețelor cheie, strategii corelate de produs, preț, credit, comunicare, distribuție, concentrarea pe nevoile clienților și suport post-vânzare.

Elemente indispensabile pentru a depăși concurenții sunt: controale de calitate eficiente, întocmirea de bugete realiste și asigurarea resurselor financiare, perfecționarea continuă a tehnologiei și reducerea costurilor de producție, folosirea managerilor cu experiență locală, dezvoltarea în permanență de relații publice și îmbunătățirea imaginii firmei.

Reducerea poverii investițiilor costisitoare se poate face prin găsirea de soluții flexibile, cum ar fi: agenți, distribuitori și joint ventures.

Există câteva **reguli fundamentale** care trebuie avute în vedere de către firmele care doresc să se extindă pe plan internațional. Înainte de a începe procesul de expansiune internațională este de dorit ca firmele să își consolideze poziția pe piața națională sau regională. În prim plan trebuie să stea cunoașterea și satisfacerea nevoilor consumatorului străin în paralel cu practicarea unor prețuri competitive, adaptate la puterea de cumpărare specifică pieței. Recrutarea și pregătirea de personal specializat de cea mai bună calitate este o cheie a succesului împreună cu adoptarea unor standarde de calitate care trebuiesc îmbunătățite în mod continuu, iar respectarea lor trebuie să se facă prin implicarea directă a managerilor din țările în care operează aceștia. Potențialul piețelor noi, mai ales din țări emergente trebuie analizat cu maximum de atenție pentru a minimiza pe cât posibil riscurile.

1.1.2. Motivațiile internaționalizării

Internaționalizarea este un proces progresiv, care se desfășoară pe un orizont mare de timp, trecerea de la piața locală la cea mondială făcându-se treptat. În condițiile acutizării concurenței, extinderea afacerii pe piețele internaționale este o condiție sine qua non pentru a continua să existe, să se dezvolte, pentru a beneficia de anumite avantaje pe care piața internă nu le are.