

STRATEGII DE „JOINT VENTURE”

Autor: Snejana GÎSCĂ, Conducător științific: dr.conf. univ. Tudor ALCAZ

Universitatea Tehnică a Moldovei

Abstract: *Ca consecință a internaționalizării afacerilor sau constituit societățile mixte cu participare străină „joint ventures”. Răspîndirea lor a fost stimulată de cel puțin două tendințe: prima, de natură economică, are în vedere consolidarea capacității concurențiale prin valorificarea zonelor geografice cu resurse bogte și ieftine, a doua, mai recentă, rezultată din acțiunea în sinergie a factorilor cu tendință de globalizare a economiei mondiale. „Joint ventures” constituie structuri organizaționale internaționale, cu rol de integrare a principalilor poli economici planetari mondiali: America, Europa și Asia.*

În lucrare sunt relevate aspecte precum: rolul, motivația, strategiile și oportunitățile „joint ventures” în țările Europei Centrale și de Est.

Cuvinte cheie: „joint ventures”, strategie, re tehnologizare, motivație, oportunitate.

1. Spațiul conceptual și rolul „joint venture”

Ca rezultat al prevalării spațiului geografic al afacerilor de către parteneri ce comunică prin intermediul limbii engleze, a statuării fizice și juridice a unor cooperări, mixte, bazate pe obținerea de profit, sa consemnat apariția așa-numitelor „joint venture” sau „joint international business ventures”. În spațiul nostru denumirile validate sunt: „societate mixtă” sau „societate comercială cu participare străină”.

Solidarizate, toate formele de exprimare se referă, în esență, la același conținut: *existența a cel puțin doi parteneri cu aport de capital într-o afacere, din care unul este cetățean sau organizație străină*. Deci, derivă că, prin „joint venture” se înțelege tipul de societate comercială constituită de parteneri de afaceri, persoane fizice și/sau juridice din țări diferite, cu scop vădit de maximizare a profitului în mediul concurențial național și mondial.

Rolul principal al „joint venture” este cel de a internaționaliza afacerile. Prin înființarea acestor societăți și în funcție de structura de participare a partenerilor afacerii se asigură desfășurarea unor activități productive, servicii de consultanță, schimb de experiență, se formează o nouă infrastructură etc. În plus, „joint ventures” au rolul de a asigura mijloacele materiale, instrumentale și conceptuale ce modifică fizionomia activității partenerului local prin: infuzie de capital, modernizări tehnologice, dezvoltarea managementului strategic, schimbări de concepții și atitudine față de muncă și altele.

În cazul țărilor în curs de dezvoltare sau industrializate, dar cu o structură industrială clasică, învechită – așa cum sunt cazurile economiilor în tranziție din Europa Centrală și de Est, adică, inclusiv și Republica Moldova – constituirea „joint venture” va contribui la refacerea și consolidarea piețelor interne.

2. Cadrul juridic al „joint venture”

Principala explicație a ponderii mari sau scăzute a investițiilor străine în anumite zone geografice, respectiv țări, este favorabilitatea cadrului juridic și organizațional. Investitorii străini caută obținerea celor mai solide garanții juridice și avantaje economice asupra investițiilor făcute. Asigurarea aspectelor esențiale de natură formală – existența legilor, a unor garanții, facilități economice etc. – este suplinită și de starea reală a tuturor subsistemelor: politic, social, economic, educațional, indispensabil fiind și contextul geopolitic. Atractivitatea investițională a unei țări se

sprijină pe funcționarea întregului mecanism al sistemului național, precum și intercalarea acestuia cu mediul extern.

Privitor la fostele țări socialiste din Europa Centrală și de Est, constituirea „joint venture”, este umbrită de existența birocrăției ce împiedică funcționarea unor articulații structurale, de indicele inflaționist care nu prognozează stabilitate credibilă, de corupția omniprezentă ce nu este amenințată de deștelinire grabnică, unde competența managerială acționează, prioritar, în scopuri de înavuție personală speculativă ș.a.m.d., destule elemente descurajatoare pentru potențialul investitor.

Ca consecință, un asemenea sistem va atrage cu siguranță investitori mărunți, ne semnificativi pentru țara de origine și pentru piața internațională, aceștia fiind motivați de facilitățile economice generoase ca: scutirea de plata taxelor vamale, a impozitelor de profit etc.

Totuși, această zonă geografică înrămează semnificative puncte de atracție care constau, în existența unor oameni competitiv educați, a forței de muncă înalt calificate, a unor ingineri foarte buni, cu mare abilitate de adaptare la noile tehnologii și altele.

Rămâne de menționat că, după schimbările produse în 1989, investitorii străini acordă o atenție specială acestei zone, motivați fiind, în primul rând, din perspectivă economică.

2. Motivația managerială în favoarea „joint venture”

Motivația constituirii „joint venture” este sensibil diferită la partenerul extern (investitorul străin) și la cel intern (partenerul local), diferențe reliefate, de regulă, din seria de obiective personalizate și urmărite de fiecare partener, respectiv din echilibrul diferit dintre avantajele și dezavantajele funcționării businessului comun. Cu atât mai mult, decalajele de natură tehnologică, de calitate a producției, a serviciilor, nivelul de trai etc., diferențiază și mai mult motivațiile acestora. În tabelul 1, se esențializează avantajele ce îi motivează pe investitorul străin și pe partenerul local în favoarea „joint venture”, cât și dezavantajele, care pot submina, în timp, trăinicia afacerii.

Tabelul 1

Motivația managerială în favoarea „joint venture”	
Investitorul străin	Partenerul local
Avantaje	
Posibilitatea maximizării profiturilor	Nevoia de capital și tehnologie avansată
Creșterea vitezei de recuperare a investiției	Posibilități de obținere de profit superior, în monedă națională și în valută
Avantajele combinațiilor dintre tehnica de vârf importată, resursa umană locală înalt calificată și costul redus cu salarizarea lucrătorilor.	Beneficii, de pe urma prestigiului firmei străine, pe piața internațională; valorificare superioară la export, a resurselor materiale locale
Posibilitatea de cucerire de noi piețe de desfacere	Amplificarea posibilităților de adaptare rapidă la exigențele de calitate ale piețelor externe
	Posibilitatea de cucerire de noi piețe de desfacere
Consolidarea prestigiului afacerii, prin amplificarea cantitativă, extinderea ofertei	Accesul mai ușor la credite străine; import avantajos de materii prime, fără a greva asupra balanței de plăți valutare.
Dezavantaje	
Diferențele între modelele de gestiune – incapacitatea de adaptare a unei părți	
Acțiunea factorilor de natură economică, de viață socială total diferiți	
Neconcordanțe privind reglementările juridice, fiscale, de regim vamal, sisteme monetare diferite	
Interese particulare și de grup divergente	

Luând în calcul toate aceste dezavantaje încă de la început de către toți partenerii din cadrul „joint venture” există puține șanse ca, o afacere comună, reciproc avantajoasă, să eșueze. Subminarea afacerii poate fi provocată doar de conflictele de neîncredere între parteneri, dar, în ultimă instanță, și ele pot fi ameliorate, pe bază de negociere și compromis.

Încrederea partenerilor se câștigă, treptat, prin:

- ✓ Conștientizarea interesului comun și declanșarea acțiunilor conforme cu acestea;
- ✓ Repartizarea corectă a câștigului și reinvestirea, în comun, a unor părți din profit;
- ✓ Administrarea corectă a capitalului comun;
- ✓ Stabilirea, prin consens, a strategiilor de dezvoltare.

3. Strategiile „joint venture”

Conceptul de strategie vine de la grecii antici, care au folosit denumirea „stratagemata” cu semnificație de artă și știință, în conducerea oștirii [1]. Conform dicționarului „strategie” înseamnă parte componentă a artei militare, care se ocupă cu problemele pregătirii, planificării și conducerii războiului și operațiilor militare [2]. La modul cel mai general, *strategiile sunt definite printr-un sistem de principii și legități, specifice unei etape de orientare a dezvoltării, pe termene determinate, de natura obiectivelor urmărite.*

Strategiile unei organizații, societăți pe acțiuni etc., devin linii de acțiune precis și specific conturate, care călăuzesc calea de dezvoltare a resurselor disponibile, de concentrare în sinergie a eforturilor la nivel național, local, de grup etc., pentru realizarea într-un termen fixat, a unor obiective generale.

Strategia organizațională a „joint venture” se caracterizează prin **universalitatea gândirii și a acțiunilor strategice**, pe fonul tuturor agenților economici. Această însușire derivă din faptul că în elaborarea și finalizarea strategiei de dezvoltare, toți agenții economici aflați în competiție, recurg la cele patru elemente, de exercitare a funcțiilor de bază ale gândirii și ale acțiunii strategice manageriale: previziune, organizare, coordonare (antrenare – reglare și control - evaluare). Ideea că aceste elemente fundamentale se extind și la strategiile „joint venture” este susținută și de alți autori: „Elementele prezentate sunt valabile, în general, pentru strategiile de dezvoltare ale oricărei firme, indiferent de profit și de contextul în care își desfășoară activitatea” [3].

Prin exercitarea funcțiilor de bază în perspectivă strategică, managerii își concentrează eforturile asupra menținerii active a structurilor din subordine, a competitivității domeniului în care acționează, să aprecieze nivelele de atingere a obiectivelor, în raport cu termenele stabilite.

Gândirea și acțiunea managerială strategică este concentrată spre schimbare și afirmare a noului: economic, social, educațional etc. Cum strategiile manageriale vizează menținerea unor performanțe deosebite, evolutive, situația a impus crearea unor **modele strategice cu impact asupra strategiei „joint venture”**. La scară globală sau parțială se cunosc câteva metode de evoluție strategică, care s-au afirmat în timp, câștigând sau pierzând în amploare, în funcție de particularitățile și conținutul gândirii și acțiunii manageriale.

Când managementul se desfășoară pe baze empirice, vor exista înclinații spre fundamentarea și adoptarea unor *strategii de conservare, de menținere*; când managementul este mare „consumator” de știință, valorificând cu pragmatism, cuceririle validate științific, va fi preocupat de *strategii inovatoare*; atunci când managementul se manifestă concomitent ca artă și știință, fiind animat de noua filosofie managerială a „calității totale”, strategia se va înscrie pe traiectoria *înbunătățirii continue*.

Cele relatate, conturează foarte clar conținutul și misiunea firmelor contemporane, de urmărire a strategiei ce implică toate resursele firmei, pentru atingerea cu succes a obiectivelor și scopurilor fixate.

Motivația constituirii „joint venture” s-a bazat esențialmente pe crearea premiselor asigurării unei cooperări economice internaționale active, de extindere, pe multiple planuri, a relațiilor dintre parteneri. Pentru fundamentarea strategiei globale, este nevoie de un sistem de obiective nu doar

economice dar și sociale, care evidențiază o gândire și acțiune strategică specifică, coerentă și în concordanță cu mediul extern.

Aceste argumente sunt depășite din *definirea misiunii strategice „joint venture”* privite din prisma partenerului străin și a celui local. Partenerul străin va veni cu obiective al căror impact strategic vizează o serie de performanțe economice: recuperarea investiției, dezvoltarea firmei, dezvoltarea pieței, profitabilitatea, diversificarea sau specializarea producției de calitate, productivitatea etc. Indiscutabil și pentru partenerul local sunt importante obiectivele economice cu impact modernizator vădit, dar, din considerente locale, dorește să adauge la acestea și obiective sociale, precum: asigurarea protecției sociale, a resurselor și a mediului, perfecționarea condițiilor de muncă, asumarea responsabilităților publice locale, îmbunătățirea imaginii firmei etc. În consecință, pentru a se ajunge la performanțe economice, nu trebuie subestimat rolul factorilor așa numiți „secundari”, cum sunt: atitudinea managerilor și lucrătorilor, a sindicatelor, a autorităților locale, rolul tradiției etc.

Astfel, misiunea strategică a „joint venture” are menirea să reprezinte pe plan local o schimbare importantă, ce trebuie să urmărească atât responsabilități economice, cât și responsabilități sociale - să fie în beneficiul oamenilor. Orice neglijare a responsabilităților sociale va afecta, semnificativ, rezultatele sale economice.

Prin obiectivele strategice formulate și necesar de atins, *tipologia strategică „joint venture”* vizează, preponderent, următoarele domenii: *domeniul tehnico – științific (re tehnologizarea), produsul, piața, modul de distribuire și consumatorii (clienții)*. De exemplu, prin strategie „joint venture”, realizarea unor obiective de re tehnologizare se finalizează pe următoarele căi:

- Partenerul străin aduce utilaje și tehnologii moderne performante, a căror valoare constituie aport la capitalul social „joint venture”;
- Prin efort comun al partenerilor, se cumpără tehnologii, brevete, licențe etc.;
- Asimilarea, prin efort propriu, a noilor tehnologii.

Efectele pe termen lung ale strategiei re tehnologizării, bazate pe sisteme informatizate, robotizate, cibernetizate, se vor răsfârși, deosebit de favorabil, asupra unor strategii derivate, operaționale pe funcțiuni, precum: calitatea producției curente, productivitatea, reducerea costurilor, asimilarea de noi produse etc. Strategia re tehnologizării, de cele mai multe ori, se combină cu strategia asimilării de noi produse. O asemenea strategie combinată a adoptat grupul industrial „Daewoo Mptor Company” din Coreea de Sud, prin înființarea societății mixte „RODAE”, născută prin asocierea cu S.C. „Automobile” Craiova. Firma sud coreeană o re tehnologizează pe cea românească, în paralel cu lansarea pe piață a noii mărci de automobile „Cielo”, care se va monta concomitent cu vechiul tip „Oltena”, sorginte Citroen [4].

Strategiile „joint venture”, se formează plecând de la elementul de existență, de supraviețuire al societății: produsul (obiect fizic, abstract, serviciu etc.) în jurul căruia se va desfășura întreaga gândire și acțiune managerială strategică.

4. Oportunități „joint venture” în condițiile tranziției la economia de piață

În țările Europei Centrale și de Est se produc, în prezent, cele mai profunde schimbări politice, economice, social – psihologice etc., din lume. Deși se disting mari diferențe de la o fostă țară socialistă la alta, în mediul afacerilor se evidențiază multiple caracteristici comune, precum: parcurgerea, în trecutul apropiat, a unor experiențe similare în sistemul planificării centralizate, abandonarea principiilor economice specifice dirijismului statal și declanșarea reformelor, specifice tranziției la economia de piață; confruntarea cu o serie de dificultăți similare, ca urmare a trecerii de la un sistem economico-social-politic la altul etc.

În ciuda dificultăților, în toate aceste țări, există numeroase oportunități pentru implementarea strategiilor „joint venture”. Orientarea politicilor și strategiilor economice pe aceste două direcții (Vest și Est), poate contribui, în mare măsură, la valorificarea rezerve încă neexploatate, de resurse naturale, energetice, intelectuale etc. Cu această ocazie, oamenii de afacere ce au înregistrat succes

în această zonă, dau o caracterizare plastică, susținând că: sunt țări bogate în diferite resurse, cu teritorii „virgine”, cu o populație numeroasă, educată, dornică de afirmare[4].

Astfel, sunt evidențiate, cele mai importante oportunități ce asigură succesul funcționării „joint ventures” în spațiul nostru: *existența pieței și a absorbției locale de bunuri și servicii; posibilitatea amplificării capacității concurențiale pe piața mondială; valorificarea potențialului intelectual (managerial și de execuție) competitiv, dar cu un cost al salarizării mult mai redus decât în țările occidentale.*

Rezultă că, rolul „joint venture” vine să rezolve problemele imediate, care relansează activitățile și consolidează în timp afacerea. Managerii însușesc o nouă cultură (organizatorică, tehnologică, economică, relațională, ecologică etc.), respectiv modificându-se atitudinea și motivația angajaților.

În cazul țărilor în curs de dezvoltare, așa cum este cel al economiilor în tranziție din Europa Centrală și de Est – activitatea „joint ventures” va contribui la refacerea și consolidarea piețelor interne și a economiei în ansamblu.

Bibliografie

1. *Mica Enciclopedie de politologie.* Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1977, p.443.
2. *DEX al Limbii Române.* Univers Enciclopedic, București, 1998, p.1024.
3. Nicolescu O. *Management.* E.D.P., București, 1992, p.82.
4. Mihaș I. *Autoconducere și creativitate.* Editura, DACIA, Cluj, 1989, pag. 167-171.
5. http://facultate.regielive.ro/cursuri/management/strategii_concurentiale-28541.html.
6. <http://www.georgeteseleanu.net/resurse/fisiere/lucrari/17.pdf>.
7. <http://www.euractiv.com/en/sustainability/eu-opens-probe-iron-ore-joint-venture/article-189220>.