

CHIPURI NOI ALE GLOBALIZĂRII: INTEGRAREA PIETELOR, DEZINTEGRAREA PRODUCȚIEI, NAȘTEREA A NOI STRUCTURI ORGANIZAȚIONALE GLOBALE PENTRU PRODUCȚIE ȘI COMERȚ

Dr. Sarmiza Pencea

Abstract:

Due to trade liberalisation and ITC revolution, companies could imagine new and better ways of creating and delivering value. In search of higher efficiency, competitiveness and profits, they reorganise, choosing to focus on their core competencies and to globally outsource, or offshore non-core activities and functions. As a result, reorganisation and relocation became the new forces of change across economies, leading to the rise of new, more diverse and more efficient global organisational structures for investment, production and trade.

A number of developing countries with adequate comparative advantages could better benefit from these processes, accelerating their own industrialization and modernization, increasing their access to new technologies and managerial know-how and turning themselves into successful, high-rate growing, „ emerging” economies. The paper concludes that under such a global backdrop, taking part in global value chains (GVC) and in international production networks (IPNs) could be the best strategic option for both company strategies and governmental catch-up policies, provided that, or especially if companies enjoy high competences and tacit skills which make them capable of assuming complex tasks and of climbing further the technological ladder.

Key words: Global value chains, GVC, International Production Networks, IPNs, Transnational Corporations, TNC, Global Suppliers, Global Buyers, Outsourcing, Offshoring, Core Competence, Reorganisation, Relocation

JEL classification: F23, L16, L14, L23, O14

1. REORGANIZARE ȘI RELOCALIZARE – DOUĂ FORȚE CARE SCHIMBĂ CHIPUL LUMII

Complex și controversat, fenomenul globalizării este greu de prins într-o definiție universal acceptată. Dar văzut în dimensiunea sa economică, el ar putea fi descris drept un proces în care piețele naționale devin tot mai strâns interconectate, în care mecanismele de alocare de pe piețele factorilor, bunurilor și serviciilor operează în tot mai mare măsură la nivel planetar, producția capătă o tot mai pronunțată anvergură globală, iar relațiile dintre actorii prezenți pe piețele internaționale sunt în tot mai mare măsură influențate de instituții, reglementări, acorduri, politici, convenite și aplicate la nivel supranațional și suprastatal.

Trăim, datorită globalizării, într-o lume „mai mică”, mai dinamică și, sub anumite aspecte, mai complexă, cu piețe tot mai strâns integrate, cu o economie mondială dominată în mai toate zonele sale de activitatea cam acelorași mari companii transnaționale, mari detailiști, mari proprietari de nume de marcă și furnizori globali, care controlează producția internațională, fluxurile internaționale de investiții, tehnologie, know-how, bunuri și servicii și care, urmărind maximizarea eficienței și a profiturilor proprii, compun, descompun și recompun lanțurile globale ale valorii, generând astfel un proces de dezintegrare pe verticală a producției și de reșezare a ei în noi structuri, mai flexibile, mai performante și mai eficiente, la nivel global.

Sub impactul globalizării, economia mondială s-a schimbat în mod semnificativ în ultimele decenii, mai ales în privința comerțului internațional și a organizării industriale. În totalul bunurilor și serviciilor realizate anual la nivel global, ponderea celor a căror proiectare, producție și consum se derulează într-o singură țară, sau într-o singură firmă, se restrânge rapid sub impactul a două forțe motrice interdependente și complementare, născute ca răspuns la înăsprirea concurenței internaționale: *reorganizarea* activităților la nivel de firmă și *relocalizarea* unei părți a producției de bunuri și servicii în amplasamente care asigură avantaje competitive.

Reorganizarea implică decizia firmelor cu privire la activitățile care rămân în categoria *competențelor lor esențiale (core competencies)*, adică a acelor resurse relativ unice și dificil de copiat prin care firma poate furniza valoare clienților săi (Kaplinsky și Morris, 2001), spre deosebire de funcțiile și activitățile care, neaparținând acestei categorii, urmează să fie procurate de la alte companii, din aceeași țară, sau din străinătate (*outsourcing*). Trecând la redefinirea funcțiilor lor esențiale (*core functions*), companiile se pot concentra pe inovație, strategii de produs, marketing și pe segmentele de activități de prelucrare și de servicii cu cea mai mare valoare adăugată, restrângându-și, în același timp, proprietatea asupra funcțiilor neesențiale (*non-core functions*) precum producția de masă și serviciile generice, care pot fi preluate de către alte firme, adesea din țările în curs de dezvoltare, capabile să le deruleze cu mai mare eficiență.

Adoptarea și implementarea acestui tip de decizii au devenit posibile ca urmare a inovațiilor manageriale din ultimele două decenii având ca suport progresele tehnologice remarcabile din sfera telecomunicațiilor și informatizării. În contextul diminuării substanțiale a restricțiilor din calea fluxurilor internaționale de resurse, bunuri, servicii și capital, aceste inovații au permis un salt imposibil de imaginat anterior în privința căilor prin care se poate ridica eficiența: devenea posibilă fragmentarea și modularizarea activităților firmei, dispersarea unora dintre module între companii selectate, din spații naționale diverse, iar apoi reintegrarea și coordonarea activității tuturor, în cadrul lanțurilor globale ale valorii astfel create.

Corporațiile au căpătat, în consecință, o nouă percepție asupra a ceea ce este posibil de realizat la nivel global, iar acest fapt a determinat o ***deplasare radicală de accent în activitatea lor dinspre produs, spre producție***, dinspre alegerea bunurilor pe care le pot face și promova pe piață, către alegerea modului în care să fie făcute bunurile respective, și dinspre selectarea serviciilor pe care companiile se gândesc să le ofere consumatorilor, către selectarea modalității în care acestea să le fie oferite. Această schimbare de abordare adâncește procesul de globalizare a corporațiilor, noua companie integrată la nivel global, pe cale de a se naște, urmând a fi una care își definește strategia, managementul și operațiunile urmărind un nou țel, și anume acela de a integra la nivelul întregii lumi crearea și livrarea de valoare. „*Pentru acest nou tip de companie granițele de stat constituie din ce în ce mai puțin granițe în calea gândirii și/sau acțiunii practice*” (Palmisano, 2006).

Relocalizarea implică decizia firmelor în legătură cu activitățile care urmează să fie mutate din țara proprie în alte zone geografice (*offshoring*), ca urmare a avantajelor strategice sau de cost pe care le asigură noile localizări. Acest proces este facilitat și el de integrarea tot mai accentuată a piețelor, ca urmare a îndepărtării obstacolelor din calea fluxurilor de bunuri, servicii și capital, și de avansul tehnologic din domeniul transporturilor, telecomunicațiilor și informatizării.

Alegerea amplasamentului pentru relocalizare nu se realizează la întâmplare, ci urmează strategii globale întemeiate pe compararea sistematică a condițiilor oferite de diferite localizări potențiale. Deciziile se iau în funcție de capacitățile locale existente, astfel încât să se valorifice diferențele de costuri, de potențial inovativ sau de piață.

În privința opțiunilor privind relocalizarea, se constată că, în ultimul timp, s-au produs unele reorientări și schimbări de accente la nivelul corporațiilor: dacă până nu demult acestea alegeau să investească aproape de piețele de desfacere vizate, încercând să capete acces la sursele de cerere externă, în prezent, ele devin tot mai interesate de investiții externe care să conducă la reducerea costurilor și la captarea unor surse noi de abilități și de cunoaștere. Locurile în care decid să își desfășoare diferitele activități din lanțul valorii, de la proiectare, design, aprovizionare și producție propriu-zisă, până la marketing, distribuție, vânzare și reciclare, se aleg, ca atare, urmărind criterii precum (UNCTAD, 2007):

- Obținerea accesului la resurse naturale;
- Obținerea accesului la zone cu mână de lucru ieftină, pentru dezvoltarea unor activități intensive în forță de muncă (de ex. confecții în China);
- Obținerea accesului la zone cu resurse de forță de muncă calificată și cu abilități specializate pentru dezvoltarea unor activități intensive în cunoaștere (de ex. software în India);
- Obținerea accesului la cluster competitive de furnizori (de ex. cluster specializate în producția de componente auto din Argentina sau Brazilia, sau cluster specializate în componente electronice din Mexic)

Cele mai vizibile exemple le oferă sub acest aspect China și India. În China, firmele americane, japoneze sau europene, au relocalizat numeroase activități investind în zeci de mii de companii locale care produc la costuri scăzute mărfuri ce vizează atât piața chineză, cât și piața internațională. În mod evident, dat fiind costul scăzut al forței de muncă în această țară, firmele investitoare au urmărit în primă instanță avantajele de cost. Produsele foarte multor producători vestici de renume, fabricate ieftin în China, se îndreaptă către consumatorii din întreaga lume, și ceea ce e poate mai interesant și de dată oarecum mai recentă în practica multinaționalelor, o bună parte a acestor mărfuri se întorc în țara de origine a multinaționalei investitoare.

În mod similar, în sfera serviciilor, băncile, firmele de asigurări, companiile care ofertează servicii profesionale, sau din domeniul tehnologiei informațiilor, construiesc centre de cercetare-dezvoltare și de prestări servicii în India, pentru a deservi activitatea unor beneficiari de pe tot globul. În acest caz, pe lângă avantajele de cost, un rol important în opțiunea de relocalizare l-au ocupat abilitățile locale în materie de software. Evident că asemenea exemple nu se limitează doar la China și India, ci se găsesc în număr mare în toată lumea. Peste tot, activitatea economică se deschide către colaborare, unități economice din toate colțurile lumii adoptă standarde tehnologice și de afaceri comune și colaborează pentru optimizarea producției și distribuției de bunuri și servicii pentru piața globală.

Reorganizarea companiilor și relocalizarea unora dintre activitățile și funcțiile lor au făcut ca, pe ansamblu, multe dintre structurile ierarhizate ale producției internaționale să se aplatizeze, virând spre diferite tipuri de structuri în rețea, care, extinse spre zona țărilor în curs de dezvoltare, au permis, uneori în paralel cu dezintegrarea pe verticală a multinaționalelor, accelerarea proceselor de industrializare și dezvoltare a capacităților locale dintr-un larg număr de astfel de economii. Nu de puține ori, acest proces, care a presupus un transfer important de cunoștințe, tehnologii, practici organizatorice și de management, se află la originea transformării radicale a unor țări în curs de dezvoltare, devenite astăzi „economii emergente”. Reorganizarea și relocalizarea activităților productive ale marilor corporații au transformat fundamental și continuă să remodeleze mediul de afaceri internațional și economia mondială, cu implicații profunde asupra competitivității firmelor și prosperității națiunilor (ONU/ESCAP, 2007).

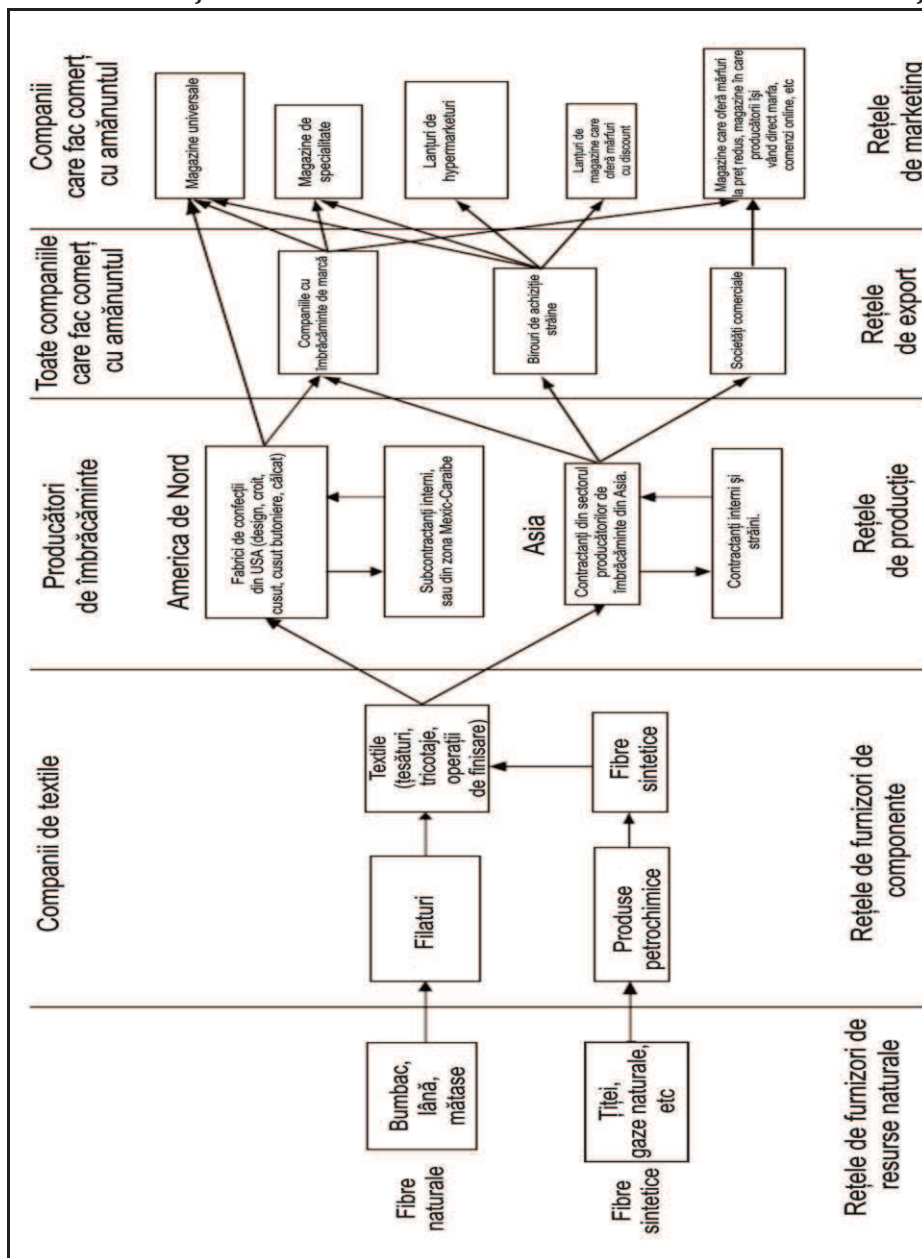
2. NOU CADRU ORGANIZAȚIONAL PENTRU PRODUCȚIE, INVESTIȚII ȘI COMERȚ: LANȚURILE GLOBALE ALE VALORII ȘI REȚELELE ASOCIATE

Atât reorganizarea companiilor, având drept conaecință externalizarea unor activități și funcții (*outsourcing*), cât și relocalizarea activităților în spații geografice diverse (*offshoring*), contribuie la nașterea unor noi astructuri organizaționale: **lanțurile globale ale valorii** (LGV) și **rețelele internaționale de producție** (RIP) asociate acestora (vezi figura 1). Acestea conastituie împreună la nivel global cadrul organizațional pentru producție, investiții și comerț în cazul unui număr din ce în ce mai mare de categorii de produse, printre care confecțiile, mobila, autoturismele și piesele auto, produsele agroalimentare, produsele electronice de larg consum, bunurile și serviciile din afara telecomunicațiilor și a tehnologiei informației și comunicării (TIC), precum și serviciile de afaceri și de aănătate (UNCTAD/ WDR, 2002).

Din perspectiva acestor noi astructuri organizaționale, *corporația modernă apare ca o combinație a unei varietăți de funcții și abilități, unele strâns internalizate, altele dobândite prin conexiuni la distanță, pe care ea le integrează la scară globală pentru a produce bunurile și serviciile destinate clienților săi* (Palmisano, 2006).

Aceste corporații de tip nou preiau în tot mai mare măsură inputuri - bunuri și servicii - pe care anterior le produceau ele însele, de la firme specializate, de diferite dimensiuni, organizate pe paliere de furnizori și subfurnizori și distribuite larg în amplasamente din întreaga lume. Astfel se justifică o parte din creșterea accelerată a comerțului global (în expresie valorică) din ultimii ani, ponderea tot mai mare a schimburilor de produse intermediare (semifabricate, părți, piese, componente și subansamble) în comerțul mondial total și, într-o anumită măsură, și achizibiul intensificat de servicii. Totodată, aceste mutații explică și de ce față de comerțul tradițional cu produse finite, cele intra-industria și intra-produs au crescut în ritm mai înalt (Abonyi, 2007).

FIGURA 1: LANȚUL GLOBAL AL VALORII ÎN INDUSTRIA DE CONFECȚII



Sursa: Gereffi, G. & Memedovic, O., UNIDO, Vienna, 2003

Dat fiind că, odată cu integrarea mai strânsă a piețelor, devine tot mai puternică această tendință a corporațiilor spre dezintegrarea pe verticală, se poate afirma că, **în economia globală a ultimelor decenii, integrarea comerțului a fost dublată de dezintegrarea producției**, iar împreună, aceste două mutații au făcut posibilă apariția unei varietăți de *structuri economice globale în rețea*, ale căror forme de coordonare (*guvernare*) se situează între cele două tipuri extreme existente anterior: pe de o parte relațiile de piață obișnuite,

definite prin legături „la distanță” între firme, iar, pe de altă parte, marile corporații transnaționale care, pe fundamentul relației de proprietate, continuă să integreze strâns, pe verticală, activități și funcții (Gereffi, Humphrey și Sturgeon, 2005).

Figura 1 ilustrează foarte clar cum unui lanț global al valorii (LGV) - înțeles ca *gamă completă de activități productive intercorelate, desfășurate de către firme cu localizări geografice diferite în plan global, de la proiectare și producție completă, până la livrarea produsului sau serviciului către consumatorul final* - i se asociază mai multe rețele internaționale de producție și comercializare: rețele de furnizori de resurse, rețele de furnizori de produse intermediare, rețele de producție propriu-zisă, de export și de marketing.

Multe dintre firmele participante la un lanț global al valorii, în special cele furnizoare de produse intermediare, pot face parte simultan din mai multe rețele de producție. Astfel, spre exemplu, Lear Corporation, furnizorul global de componente auto, participă în rețelele de producție ale mai multor firme care asamblază autovehicule, printre care General Motors Corporation, Ford Motor Company, Toyota Motor Corporation și Volkswagen A.G. De aceea, întrucât competitivitatea firmelor care oferă pe piață produsul finit depinde de felul în care se compun și funcționează aceste rețele internaționale asociate lanțurilor globale ale valorii, se poate aprecia că, în prezent, ***competiția internațională se manifestă tot mai mult între rețele de întreprinderi, mai degrabă decât între firme individuale*** (Abonyi, 2007).

Pe de altă parte, exemplul din Figura 1 pune în evidență faptul că o asemenea diversitate de entități economice, cu localizări dispersate în diverse zone ale lumii, dar angrenate în realizarea unui anumit produs finit sau serviciu, nu poate funcționa în mod eficient în lipsa unei forme de coordonare. De aceea, ***lanțurile globale ale valorii implică de regulă existența unor firme lider***, care sunt de obicei firme globale, deținătoare ale unor nume puternice de marcă, precum Levi pentru confecții, Ford pentru autovehicule, Ericsson pentru telecomunicații, sau Carrefour pentru vânzări en detail. Acestea asigură *gubernanța lanțului global*- coordonarea activității tuturor - fie din poziția producătorului (*producer-driven chain*), ca de pildă Ford, fie din poziția cumpărătorului (*buyer-driven chain*), ca spre exemplu, Carrefour.

Lanțurile globale de mărfuri guvernate de producător există în industriile în care corporațiile transnaționale sau alte întreprinderi integrate de mari dimensiuni joacă rolul central în ceea ce privește controlul sistemelor de producție (incluzând atât legăturile din amonte, cât și pe cele din aval). Ele exercită un control relativ strâns asupra activității unor rețele de sucursale, filiale și furnizori, larg răspândite geografic.

Lanțurile globale guvernate de producător sunt primele apărute în economia mondială și au, de regulă, ca firmă lider, multinaționale din industrii intensive în capital și tehnologie (de ex. autovehicule, computere, aeronave, mașini electrice, semiconductori, etc.). De aceea, pentru a deveni furnizori în asemenea lanțuri și rețele de producție, firmele au nevoie de un nivel relativ ridicat de sofisticare a capacităților tehnologice, precum și de investiții însemnate în tehnologii și abilități profesionale. Oricum, pentru acești furnizori participarea în lanțuri globale aduce un beneficiu major sub forma transferurilor tehnologice și de cunoaștere, așa cum o demonstrează evoluția furnizorilor de componente din industriile auto, sau a tehnologiei informației și comunicării (TIC). Un exemplu revelator în acest sens ni-l oferă firma Sony Corporation, care se aprovizionează din întreaga lume, impunând furnizorilor săi standarde foarte înalte, ce reclamă capacități tehnologice de nivel ridicat, flexibilitate a reacțiilor, orientare fermă spre serviciile către consumator și capacitatea de a lucra în sistemul de comerț electronic folosit de corporație pentru aprovizionare (Abonyi, 2005).

Lanțurile globale de mărfuri guvernate de cumpărător sunt prezente, de regulă, în industriile în care marii detailiști, marii comercianți proprietari de mărci bine cunoscute și marile firme de comerț joacă rolul principal în stabilirea unor rețele descentralizate de producție, cu unități amplasate într-o largă varietate de țări exportatoare, în mod tipic aparținând lumii a treia. Astfel, **prin activitatea lor, acești "cumpărători" au determinat apariția unui model de industrializare generată de comerț** care a devenit în aceste țări mecanismul obișnuit al dezvoltării industriilor de bunuri de consum intensive în forță de muncă (confecții, încălțăminte, jucării, articole de uz gospodăresc, bunuri electronice de larg consum și o mare varietate de articole artizanale). În consecință, rețelele stratificate de furnizori din lumea a treia sunt astăzi cele care produc bunurile de larg consum pentru o bună parte dintre consumatorii lumii, pe baza specificațiilor pe care le primesc de la marile companii de retail și de la

firmele de comerț de la care primesc și comenzile (Gereffi și Korniewicz, 1994). Prin rolul lor în selectarea și monitorizarea acestor furnizori, *“Cumpărătorii globali fac mult mai mult decât să plaseze comenzi; ei ajută activ la crearea, modelarea și coordonarea lanțurilor globale...”* (Sturgeon, 2008).

Tipul acesta de producție internațională, în care retaileri puternici sau mari proprietari de branduri conduc rețele descentralizate de aprovizionare cu mărfuri de la furnizori independenți, stabilind prin specificații și standarde stricte atât detaliile produsului, cât și ale procesului de producție, este relativ mai recent apărut în economia mondială. Exigențele legate de participarea la aceste lanțuri, deși pot fi destul de stringente (cum se întâmplă, spre exemplu, în raporturile dintre IKEA International Group și cei peste 2000 de furnizori, din 52 de țări, de la care se aprovizionează și pe care îi coordonează) sunt, totuși, relativ mai scăzute decât în industriile intensive în tehnologie, oferind numeroase oportunități producătorilor din țările în curs de dezvoltare (Abonyi, 2005).

În completarea prezentării comparative, pe baza structurii specifice de guvernare, a celor două tipuri de lanțuri globale ale valorii este utilă și imaginea sintetică pe care ne-o furnizează informațiile din Tabelul 1.

TABEL 1: LANȚURILE GLOBALE ALE VALORII GUVERNATE DE PRODUCĂTORI ȘI LANȚURILE GLOBALE ALE VALORII GUVERNATE DE CUMPĂRĂTORI

- caracterizare comparativă -

Caracteristici	Lanțuri globale ale valorii guvernate de producători	Lanțuri globale ale valorii guvernate de cumpărători
1. Forța motrice a lanțului global	Capitalul industrial	Capitalul comercial
2. Competențe esențiale	Cercetare-Dezvoltare Producție	Design Marketing
3. Sectoare economice	Bunuri de consum Bunuri intermediare Bunuri de capital	Bunuri de consum non-durabile
4. Industrii tipice	Autovehicule Computere Aeronave, etc.	Confecții Încălțăminte Jucării, etc.
5. Proprietatea	Corporații transnaționale	Întreprinderi locale, predominant din țări în curs de dezvoltare
6. Principalele legături în rețea	Bazate pe investiții	Bazate pe comerț
7. Structura predominantă a rețelei	Verticală	Orizontală

Sursa: Gereffi, 1999

Foarte interesant, dinamica pieței mondiale demonstrează că, adesea, corporațiile lider pot alege să-și schimbe rolul, din acela de producător global, care guvernează un lanț global al valorii (*producer-driven chain*), în cumpărător global, care coordonează și controlează activitatea lanțului global al valorii din această nouă poziție (*buyer-driven chain*). Acest fenomen face ca astăzi, mari companii bine cunoscute prin marca de produs, să nu mai aibă nicio unitate proprie de producție, dat fiind că au externalizat complet funcțiile legate de fabricația propriu-zisă și au păstrat doar activitățile foarte profitabile, cu valoare adăugată mare – design, branding, plus coordonarea lanțului global – care le permit să-și exercite controlul prin specificație (Altintzis, 2005). Totodată, există și firme puternice, cunoscute sub denumirea de marketeri, care, fără să fi avut vreodată unități de producție sau desfacere, au construit lanțuri globale ale valorii și rețele internaționale în jurul unui nume de marcă pe care l-au creat și promovat cu succes pe piața globală. În Casetele 1 și 2 avem două exemple relevante în sensul afirmații lor de mai sus.

Caseta 1: Nike Inc. – Controlul prin specificație exercitat de firmele proprietare ale unor nume de marcă recunoscute

Firma Nike Inc., nu deține facilități de producție și nici de desfacere, dar este proprietara unui nume de marcă bine asimilat în conștiința consumatorilor de confecții și încălțăminte sport din întreaga lume, în temeiul căruia joacă un rol decisiv de firmă-lider în cele două lanțuri globale ale valorii, în care ea îndeplinește direct doar funcții legate de:

- stabilirea standardelor de produs și de proces;
- identificarea producătorilor care urmează să fie incorporați în rețelele de producție asociate lanțurilor globale pe care le guvernează;
- stabilirea segmentelor de piață pe care le va deservi fiecare producător;
- stabilirea mixului de produse oferit de fiecare producător pentru fiecare segment de piață;
- stabilirea funcțiilor pe care și le vor asuma producătorii (producție, design sau marketing);
- stabilirea domeniilor în care producătorilor le va fi permisă perfecționarea (de pildă trecerea de la fabricația propriu-zisă, la design).

Sursa: Abonyi, 2005

CASETA 2: HEWLETT PACKARD – TRECEREA DE LA GUVERNANȚA EXERCITATĂ DIN POZIȚIA PRODUCĂTORULUI, LA CEA EXERCITATĂ DIN POZIȚIA CUMPĂRĂTORULUI

Un alt exemplu semnificativ, de data aceasta din industria aparaturii de birou, este cel oferit de evoluția companiei Hewlett Packard (HP) care, se apreciază că a putut deturna o parte din cota de piață globală deținută de Dell Computers, datorită atenției pe care a acordat-o reconstruirii lanțului global al valorii pe care îl guvernează.

HP și-a fortificat lanțul valorii apelând la outsourcing pentru aproape toate activitățile de producție propriu-zisă: 40 de furnizori îi asigură 90% din volum.

Considerând că nu fabricația propriu-zisă, ci managementul fabricației sub contract constituie competența esențială a companiei pe care o conduc, managerii HP au dat atenție construirii unei relații de succes cu furnizorii, din care ambele părți să câștige. Ei au descentralizat cât de multe funcții ale lanțului valorii au putut fi descentralizate, pentru a ține managementul aproape de fabricație și au menținut un volum larg de aprovizionare, inclusiv pentru servicii de logistică, astfel încât să poată beneficia de economii de scară.

În materie de design, HP urmărește minimizarea numărului de componente necesare pentru realizarea diferitelor modele destinate diverselor țări și folosește algoritmi matematici pentru a ține totul sub control.

De-a lungul lanțului global al valorii guvernat de HP „curg” în orice moment materiale, componente și produse finite ce însumează 50 de miliarde USD. HP răspunde anual la 50 de milioane de comenzi pentru produse diverse, de la un cartuș de toner de 20 USD, până la un printer de 1 milion USD.

Sursa: Buss, 2007 www.chiefexecutive.net

Pentru a completa imaginea noului cadrului organizațional în care se desfășoară producția, investițiile și comerțul internațional și a pune în lumină complexitatea acestuia, trebuie să mai amintim și prezența unui al treilea tip de lanț global, lanțul multipolar, precum și iminența apariției unor tipuri noi de structuri, ca urmare a dezvoltării Internetului și comerțului electronic.

Mai puțin întâlnit, **lanțul multipolar al valorii**, este caracterizat prin existența mai multor centre de putere situate în diferite zone ale sale. Un exemplu de acest fel ar fi dat de trei corporații din industria de calculatoare, Intel Corporation, Microsoft Corporation și Dell Inc. care, deși sunt firme lider în propriile rețele de producție din cadrul lanțului global al calculatoarelor personale, în cazul unui calculator personal specific, comercializat de către Dell, ilustrează o anumită echilibrare de forțe, reflectând strategia în materie de soft a companiei Microsoft, strategia în materie de semiconductori a companiei Intel și strategia de producție-asamblare și marketing centrată pe consumator, marca Dell (Abonyi, 2005).

În fine, un tip nou de lanț global al valorii, pe cale de a se naște ca urmare a dezvoltării Internetului și a comerțului electronic, este numit în această etapă **«lanț al valorii orientat spre Internet»**.

Internetul este tehnologia care a deschis calea dezvoltării comerțului electronic, una dintre cele mai dinamice activități globale, cu o evoluție impresionantă pe cele două segmente ale sale, business-to-consumer (B2C) și business-to-business (B2B). În timp ce piața B2C cuprinde transferurile de bunuri și/sau servicii către consumatori individuali, pe modelul vânzărilor cu amănuntul, piața B2B cuprinde activitățile de aprovizionare, logistică și administrație care apar între firme, urmând modelul lanțurilor de aprovizionare.

Internetul are potențialul de a transforma atât lanțurile globale ale valorii guvernate de producători, cât și pe cele guvernate de cumpărători, datorită a doi factori fundamentali :

- *Capacitatea Internetului de a crea piețe la o scară și cu o eficiență fără precedent ;*
- *Capacitatea Internetului de a substitui stocurile de mărfuri cu informație despre mărfuri, astfel încât produsele se pot fabrica (pe modelul de afaceri “construit la comandă”/ BOT – Built on Order) și expedia numai atunci când există o cerere reală din partea consumatorului final. Acest fapt permite o deplasare radicală dinspre modelul strategiei comerciale în care producătorul încearcă să vândă consumatorului mărfurile pe care le-a produs (*push business strategy*), către modelul în care mărfurile sunt solicitate de consumator (*pull business strategy*), o tendință pe termen lung, deja prezentă în multe industrii, dar pe care Internetul o potențează substanțial.*

Deși încă se află în etapele timpurii ale dezvoltării sale, Internetul își pune tot mai vizibil amprenta asupra lanțurilor globale ale valorii. Fiind, totuși, prematur să identificăm deja modificări de durată induse asupra acestora, mai degrabă putem enumera câteva scenarii posibile ale acestui impact (Gereffi, 2001):

În primul scenariu, Internetul ar conduce la formarea unor lanțuri ale valorii bazate pe “*infomediari*”, adică pe prezența unor companii care valorifică accesul on-line, în special informațiile de amănunt cu privire la obiceiurile de cumpărare ale consumatorilor individuali ce participă la comerț B2C (ca de ex.

AOL, Yahoo!). În etapa actuală piața B2C este, totuși, prea mică și volatilă pentru a genera structuri de guvernare distincte și durabile.

Potrivit celui de al doilea scenariu, pe fundalul continuării unei deplasări inexorabile a informației și puterii dinspre producători spre consumatori, Internetul ar extinde doar logica lanțurilor globale guvernate de cumpărători. În loc să reprezinte o alternativă față de acest tip de lanțuri, Internetul doar ar intensifica procesul deja declanșat în direcția acestei mutații.

În fine, într-un al treilea scenariu, considerat a fi și cel mai probabil, impactul Internetului, atât în cadrul tranzacțiilor B2C, cât și B2B, va fi captat și integrat în practicile comerciale ale producătorilor dominanți, detașiștilor și marketerilor care deja există în diferitele industrii.

Actuala organizare a producției și distribuției internaționale este rezultatul unei evoluții istorice sub impactul unui complex de factori specifici fiecărei etape în parte. Spre deosebire de lanțurile globale ale valorii guvernate de producători, caracterizate prin integrarea pe verticală de către corporațiile transnaționale, pe relațiile de proprietate și pe control, lanțurile globale ale valorii guvernate de cumpărători pun în evidență rețele de aprovizionare globală create de detașiști și marketeri, care se bazează pe o logică sofisticată și pe încrederea în performanța unui mare număr de furnizori. Pe lângă acestea, începând cu anii 1990, revoluția din domeniul informaticii și a comunicațiilor imprimă o nouă direcție inovației din afara organizării, sub forma actualei mutații către lanțuri ale valorii orientate spre Internet, care se întemeiază pe integrarea în mediul virtual și pe explozia conectivității, datorată unui schimb de informații deosebit și aproape lipsit de costuri. În Anexa 1 este cuprinsă o sinteză a acestei evoluții, care surprinde principalele mutații ce au marcat și modelat drumul companiilor lumii spre economia globală.

*

* *

Participarea firmelor din țările în curs de dezvoltare în lanțurile globale ale valorii și în rețelele internaționale asociate acestora este considerată a fi o strategie ce poate asigura accesul rapid la tehnologiile, cunoșterea și abilitățile necesare, esențiale pentru recuperarea în scurt timp a decalajelor de dezvoltare. Deși corectă, această poziție reprezintă, totuși, numai o jumătate de adevăr. Cunoșterea acestor structuri organizaționale și a modului lor de funcționare

sunt elemente necesare pentru fundamentarea strategiilor de firmă și a politicilor de „prindere din urmă” a economiilor avansate, dar ele nu sunt nici pe departe și suficiente.

Simpla inserție într-un lanț global sau într-o rețea internațională nu conduce neapărat la transferuri de know-how tehnologic și managerial, salt pe scara tehnologică și participare consistentă la împărțirea profiturilor. Dimpotrivă, dacă vor fi acceptate într-o asemenea structură, companiile cu competențe scăzute, inapte să respecte specificații complexe, vor avea șanse mari de a fi limitate la executarea unei game înguste de sarcini simple, care nu le vor aduce un plus de cunoaștere substanțial, nici profituri prea mari și nici perspective prea sigure. Ele vor risca o relație de dependență de tip captiv față de firma lider, fără avantaje prea însemnate și fără alternativă. În schimb, firmele cu competențe ridicate, ce dispun de capabilități tacite și sunt apte să-și asume sarcini complexe, vor putea avea un statut mai bun, libertate mai mare de mișcare, șanse mai bune de perfecționare a tehnologiilor și de progres spre activități mai profitabile. De aceea, întrucât integrarea în activitățile pieței globale depinde de participarea firmelor locale în lanțuri globale ale valorii sau în rețele internaționale de producție sau comercializare, atât la nivel de companie, cât și la nivel de economie, strategiile trebuie să pună accent pe formarea profesională, dezvoltarea de abilități, modernizarea tehnologică, efort în materie de cercetare, dezvoltare și inovare, dezvoltarea infrastructurilor, utilităților și logisticii, a serviciilor de afaceri și a unui mediu economic stimulat, competitiv și dinamic.

Anexa 1: Originile istorice și instituționale ale schimbării structurilor de guvernare ale lanțurilor globale ale valorii

Structura de guvernare a lanțurilor globale ale valorii	Industria lider și perioadele în care au dominat	Principalele forțe motrice	Forma și principiile dominante ale integrării în lanțurile valorii	Inovații organizatorice și instituționale	Companii și națiuni care au făcut pionierat
Lanțuri guvernate de producători	Resurse naturale/ sf.sec.xix.înc.sec. xx Bunuri de capital și bunuri de folosință îndelungată / anii 1950 și 1960	Producători CTN	Integrare pe verticală (proprietate și control)	CTN integrate pe verticală și rețele internaționale de producție Producția de masă Fabricația suplă	-Companii petroliere (după anii 1870) -Minerit (înc.sec.XX) -Agribusiness (înc.sec.XX) -Fordism (după anii 1920) -CTN japoneze (Toyota, înc. 1960 și după)
Lanțuri guvernate de cumpărători	Bunuri de consum non-durabile/ anii 1970 și 1980	Detailiști și marketeri	Integrarea în rețele (logistică și încredere)	-Dezvoltarea zonelor de prelucrare pentru export -Aprovizionare globală a detailiștilor -Apariția marketerilor puri -Apariția detailiștilor specializați -Apariția magazinelor de brand -Văzarea suplă cu amănuntul	-Mexic, Filipine, Taiwan, Coreea de Sud (1960 și după) -Sears, Kmart, JC Penney, (înc.anii 1960 și după) -Nike (1976), Reebok (1979) -The Limited (1969), The Gap (1976) -JC Penney, Sears, Wal-Mart, Kmart (mijl.1980și după) -Wal-Mart, JC Penney (sf.1980 și după)
Lanțuri orientate spre Internet (emergente)	Servicii (B2C) - detailiști on-line - brokeri on-line Intermedia	<i>Infomediari</i> Internet (piața B2C) și unii producători deja existenți (piața B2B)	Integrare în mediul virtual (informație și acces)	-Apariția comerțului electronic -Personalizarea de masă	-Amazon.com (1997) -Dell(1988), Gateway(1993)

Structura de guvernanta a lanțurilor globale ale valorii	Industriae lider și perioadele în care au dominat	Principalele forțe motrice	Forma și principiile dominante ale integrării în lanțurile valorii	Inovații organizatorice și instituționale	Companii și națiuni care au făcut pionierat
	ri (B2B) - auto (Covisint) - computere Anii 1990 și 2000			-Noi navigatori pe Internet -Dezintermedierea - vânzările directe - serviciile on-line (ex. brokeraj)	-AOL(1992), Yahoo !(1996) -E *Trade(1992), Schwab (1996)

Sursa: Gereffi, Gary (2001)

Bibliografie selectivă

- 1. Altintzis, Georgios (2005)**- Global Value Chain, Business Outsourcing and the Cluster Phenomenon, citând pe Humphrey&Schmitz (2000), <http://knol.google.com>
- 2. Abonyi, George (2007)**- Accessing Markets, Technology, Experience. Role of the Global Value Chains, Asia Development Bank/Central Asia Regional Economic Cooperation, CAREC Notes, Issue No.1/November 2007
- 3. Abonyi, George (2005)** - Integrating SMEs into Global and Regional Value Chains: Implications for Subregional Cooperation in the Greater Mekong Subregion, UNESCAP, Bangkok, November, 2005
- 4. Buss, Dale (2007)**- Winning with Global Value Chains, Chief Executive, March 2007, www.chiefexecutive.net
- 5. Dembrinski, Paul H.** - Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains, UNCTAD, Expert meeting on "Enhancing the Participation of Small and Medium Enterprises in Global Value Chains", Geneva, 19 October, 2007
- 6. Gereffi, Gary; Humphrey, John; Sturgeon, Timothy (2005)** - The Governance of Global Value Chains, Review of International Political Economy, no.12/February, 2005, Taylor & Francis Ltd.
- 7. Gereffi, Gary (2001)**- Beyond the Producer-driven Buyer-driven Dichotomy. The Evolution of Global Value Chains în the Internet Era, IDS Bulletin Vol. 32, nr. 3, 2001
- 8. Gereffi, Garry; Korniewicz, Miguel (1994)**- Commodity Chains and Global Capitalism, Westport, Greenwood Press, 1994
- 9. Humphrey, John (2004)**- Upgrading in Global Value Chains, Working Paper no.28, Policy Integration Department, World Commission on the Social Dimention of Globalization, International Labour Office, Geneva, May 2004
- 10. Kaplinski, Raphael; Morris, Mike (2001)**- A Handbook for Value Chain Research, prepared for IDRC, 2001, www.scribd.com
- 11. Lall, Sanjaya (2003)** - Industrial Success and Failure in a Globalizing World, Queen Elizabeth House Working Papers Series no.102, February 2003
- 12. Palley, Thomas (2006)** - The Economics of Outsourcing: How Should Policy Respond?, Foreign Policy in Focus (FPF) Report, March, 2, 2006, www.fpf.org
- 13. Palmisano J., Samuel (2006)**- **The Globally Integrated Enterprise**, Foreign Affairs, Volume 85 No.3, May-June 2006
- 14. Palpacuer, Florence (2000)**- Characterising Governance in Value Chain Analsys, IDS/ Rockefeller Foundation Meeting on Global Value Chains, Bellagio, Italy, September 25-October 2, 2000
- 15. Pencea, S. et all (2006)** - Oportunități și provocări ale dezvoltării în epoca globalizării: Aglomerările economice tip cluster, IEM(2006);
- 16. Porter, Michael (1990)**- The Competitive Advantage of Nations, New York, The Free Press, 1990
- 17. Porter, Michael (1985)** - Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, NY The Free Press, New York, 1985

- 18. Sturgeon, Timothy (2008)**- From Commodity Chains to Value Chains: Interdisciplinary Theory Building in an Age of Globalization, Industrial Performance Center, MIT Working Paper Series, January, 2008
- 19. Asian Development Bank 2003 Outlook**, Global Value Chains, www.adb.org
- 20. OECD (2007)**- Moving Up the Value Chain: Staying Competitive in the Global Economy, Main Findings, 2007
- 21. OECD (2004)**- Global Value Chains, Outsourcing and Employment, 2004
- 22. ONU/ESCAP (2007)** - Linking Greater Mekong Subregion Enterprises to International Markets: The Role of Global Value Chains, International Production Networks and Enterprise Clusters, Studies in Trade and Development 59/ 2007, Economic and Social Commission for Asia and Pacific
- 23. UNCTAD (2007)**- Global Value Chains for building National Productive Capacities, Trade and Development Board, Commission on Enterprise, Business Facilitation and Development, 11th Session, Geneva, February, 2007
- 24. UNCTAD, WDR (2002)** - World Development Report 2002, Geneva, 2002
- 25. UNIDO (2005)**- Inserting Local Industries into Global Value Chains and Global Production Networks: Opportunities and Challenges for upgrading, Vienna, January 2005