

CUPRINS

Preambul.....	15
Despre autor	19
Prefață.....	21
PARTEA I. INTRODUCERE.....	27
Capitolul 1. Un proces organizațional integrativ	27
1.1. O perspectivă organizațională.....	28
1.2. Rezolvarea problemei diversității într-un mod echilibrat	30
1.3. O abordare echilibrată structurată/nestructurată	31
1.4. Utilitatea și limitele cadrelor adaptive	33
1.5. Procesele conducerii și ale managementului strategic multinațional.....	36
1.6. Formularea de cadre strategice din diverse perspective temporale.....	41
1.7. Implementarea strategiilor	46
1.8. Procese situaționale: un cadru comun de largă utilizare	49
1.9. Învățând cum să înveți: dezvoltare profesională.....	49
1.10. Management strategic și perspectiva managementului organizațional, integrativ, universal	51
<i>Bibliografie</i>	<i>57</i>
Capitolul 2. Cadrul strategic multinațional al unei întreprinderi	61
2.1. Situații organizaționale	65
2.1.1. Cadrul strategic: experiențele firmelor	65
2.2. Experiențele altor firme în dezvoltarea și implementarea de strategii și cadre strategice imediate, pe termen mediu și lung, la nivelul întreprinderii	77
2.2.1. Tipuri generale de strategii organizaționale.....	79
2.2.2. Depășirea evidenței și sfărâmarea tiparelor: strategia organizațională de marcă la Unilever.....	81
2.2.3. Intel: un mix de strategii multidimensionale creative	82
2.3. Situațiile unității de afaceri strategice (SBU)	83
2.3.1. Studii de fond.....	83
2.3.2. Formularea strategiilor unităților comerciale și a planurilor strategice: experiența a trei firme	84
2.4. Crearea factorilor specifici cadrelor strategice	87
2.5. Câștigarea unui avantaj competitiv: alte experiențe ale firmelor.....	88
2.5.1. Câștigarea unui avantaj competitiv: experiențele firmelor legate de Internet.....	89
2.5.2. Formularea alternativelor pentru firma studiată: sinteza	92
2.5.3. Scopuri strategice cantitative	93
2.6. Evaluarea alternativelor	93
2.7. Tehnici și instrumente de evaluare și analiză financiară.....	96
2.8. Stimularea situațiilor funcționale/operaționale	98
2.9. Managementul și conducerea strategică și integrativă la Toyota	99
<i>Bibliografie</i>	<i>106</i>

Capitolul 3. Decizii specifice, sarcini și activități.....	111
3.1. Decizia strategică pentru extinderea pe plan internațional	111
3.2. Selectarea unui segment de piață: o sarcină-cheie pentru operațiunile de marketing	115
3.3. Activități de marketing de bază: produsele sau serviciile care vor fi oferite; fixarea prețurilor; distribuție; promovare.....	118
3.4. Metoda de intrare/operare: o sarcină-cheie în operațiunile de comercializare și producție	119
3.5. Conducerea procesului productiv/operațional	119
3.6. Amplasarea și tipul unităților de producție: un factor-cheie al activităților de comercializare și producție.....	120
3.7. Managementul lanțului de aprovizionare: un domeniu critic al deciziilor legate de producție/operațiuni.....	120
3.8. Telecomunicații/sisteme informatice	121
3.9. Finanțe, contabilitate, impozitare și control.....	121
3.10. Structura, procesele (economice și umane) și cultura unei organizații.....	122
3.11. Resurse umane (relații interumane, conducere și management, asigurarea cu personal și specializarea acestuia, comunicații)	123
3.12. Alianțe strategice	123
3.13. Strategiile integrate și implementarea integrativă.....	124
<i>Bibliografie</i>	128
Capitolul 4. Analiza structurată a situațiilor dinamice multinaționale	131
4.1. Factorii critici care afectează deciziile și acțiunile: mediul multinațional general extern.....	133
4.1.1. Climatul politic	134
4.1.2. Politici și bariere guvernamentale protecționiste	135
4.1.3. Acorduri internaționale	136
4.1.4. Teoria generală a comerțului și studiile economice corespunzătoare	137
4.1.5. Cursuri valutare.....	138
4.1.6. Sistemele legale	138
4.1.7. Economia națională a țărilor străine	139
4.1.8. Disponibilitatea de capital și pericolul deflației.....	140
4.1.9. Factori culturali.....	140
4.1.10. Formarea și calificarea forței de muncă și costurile	141
4.1.11. Materii prime, furnizori și infrastructura resurselor fizice.....	141
4.1.12. Orientări tehnologice	142
4.2. Factorii critici care afectează deciziile și acțiunile: domeniul de activitate și mediul piețelor competitive.....	143
4.2.1. Domeniul de activitate și atractivitatea competitivă a pieței	143
4.2.2. Oportunități pe piața concurențială	144
4.2.3. Mediul general al pieței concurențiale: cele cinci forțe ale lui Porter.....	150
4.2.4. Structura domeniului economic/pieței	152
4.2.5. Analiza pieței-țintă specifice.....	153

4.2.6. Cheile succesului pe piața concurențială în domeniile cu oportunități (zone de profit).....	154
4.2.7. Concurența și concurenții existenți și anticipați	154
4.3. Factorii critici care afectează deciziile și acțiunile: mediul intern al firmei	159
4.3.1. Strategiile și politicile firmei	159
4.3.2. Marketing.....	159
4.3.3. Producție/activități economice.....	159
4.3.4. Sisteme informatice	160
4.3.5. Resursele financiare și contabile.....	160
4.3.6. Administrație, conducere și alte resurse umane.....	160
4.3.7. Acționari, proprietari și directori	161
4.3.8. Competențe de bază apreciate pe piață: studiu comparativ al punctelor slabe și forte cu privire la concurenți.....	161
4.4. O firmă mixtă de telefonie mobilă în Tashkent	162
4.5. Un aspect deseori neglijat al ecuației succesului: factorii care afectează succesul în viitor.....	163
<i>Bibliografie</i>	166

PARTEA A II-A. IMPLEMENTAREA STRATEGIILOR: FACTORII-CHEIE AI PROCESULUI ECONOMIC 169

Capitolul 5. Procese-cheie în activitatea internațională de marketing.....	169
5.1. Marketing multinațional	173
5.1.1. Cadrul strategic	174
5.1.2. Piețe-țintă specifice.....	174
5.1.3. Produse sau servicii	175
5.1.4. Vânzări și distribuție.....	176
5.1.5. Stabilirea prețurilor	177
5.1.6. Promovare.....	177
5.1.7. Marketing integrat: găsirea unui echilibru eficient între global și local ...	178
5.2. Exercițiu de introducere în procesul decizional: identificarea produselor și a serviciilor din ofertă	183
5.2.1. Examinarea factorilor critici care afectează decizia	183
5.2.2. Recomandări posibile și modul în care trebuie făcute sub lumina factorilor critici identificați.....	186
5.3. Identificarea produselor și a serviciilor care urmează să fie oferite – perspectivă pe termen lung	187
<i>Bibliografie</i>	192

Capitolul 6. Procese-cheie în producția/activitatea economică multinațională.....	195
6.1. Producția/activitatea economică multinațională	195
6.2. Strategii integrate de producție/activitate	197
6.3. Strategii integrate de concepere și dezvoltare a produselor și serviciilor	201
6.4. Conceperea sistemelor de producție/activitate.....	202

6.4.1. Tipuri de facilități, capacitatea și amplasarea lor.....	203
6.4.2. Amenajarea unităților de producție.....	205
6.4.3. Planificarea muncii, productivitatea, evaluarea activității și plățile	205
6.5. Planificarea și managementul producției/activității economice.....	205
6.6. Analiza factorilor situaționali	206
6.6.1. Factori externi	207
6.6.2. Factori interni.....	207
6.7. Exerciții introductive suplimentare privind luarea deciziilor: exemple de situații de producție/afaceri	208
6.7.1. Amplasare și tipuri de producție	208
6.7.2. Managementul rețelei de aprovizionare.....	212
6.8. Perspective integrante	215
6.8.1. Integrarea strategiilor, planurilor, programelor și bugetelor funcționale.....	215
6.8.2. Diversitatea de mijloace implicate în echilibrarea diferiților factori situaționali	216
<i>Bibliografie</i>	220

Capitolul 7. Tehnologii auxiliare avansate: sisteme de telecomunicații și sisteme informatice..... 223

7.1. Telecomunicații	224
7.1.1. Sistemele de transmisie.....	225
7.1.2. Tipuri de transmisie prin mijloace de telecomunicație și dispozitive de conectare	226
7.1.3. Dezvoltări tehnologice viitoare în domeniul telecomunicațiilor.....	227
7.2. Sisteme informatice mondiale	228
7.2.1. Rețele informatice mondiale: „bulevarde“ informaționale	229
7.2.2. Sisteme informatice în interiorul unei firme	230
7.2.3. Sisteme informatice inter-firme (business-to-business).....	232
7.2.4. Sisteme informatice firmă – client	234
7.2.5. Un fenomen în plină dezvoltare care întâmpină multe probleme	235
7.3. Răspândirea tehnologiei în țările în curs de dezvoltare	236
7.4. Dezvoltarea sistemelor informatice: un proces contextual specific	239
7.5. Concluzii.....	241
<i>Bibliografie</i>	243

Capitolul 8. Factori-cheie în finanțe, contabilitate, sistem de impozite și control... 247

8.1. Finanțele, contabilitatea și impozitarea.....	248
8.1.1. Finanțe: sarcini și procese de management.....	249
8.1.2. Obținerea fondurilor din surse globale	251
8.1.2.a. Pe plan extern.....	251
8.1.2.b. Pe plan intern	253
8.1.3. Determinarea structurii de capital	254
8.1.4. Gestiunea capitalului de lucru global.....	255
8.1.5. Managementul riscurilor financiare.....	256

8.1.6. Managementul financiar al tranzacțiilor în afaceri	257
8.1.7. Procesul decizional privind întocmirea bugetului și investițiile străine....	258
8.1.8. Extinderea conceptului de management financiar și de risc	259
8.2. Contabilitate și taxe: sarcini și procese de management.....	260
8.2.1. Contabilitatea managerială	261
8.2.2. Contabilitatea financiară	261
8.2.3. Diferite standarde și practici de contabilitate financiară: o perspectivă multinațională	261
8.2.4. Reconcilierea diferențelor: eforturi globale	263
8.2.5. Reconcilierea diferențelor: o perspectivă de management asupra rapoartelor financiare.....	264
<i>Bibliografie</i>	274
Capitolul 9. Abilitarea organizațiilor multinaționale: noua ecuație.....	277
9.1. Organizarea: structură, procese (economice și umane) și cultură.....	277
9.2. Structura: răul necesar	279
9.3. Crearea unei organizații echilibrate	281
9.4. Sistemele umane și economice: infrastructurile cooperante	286
9.5. Crearea unei culturi organizaționale adecvate	289
9.6. Megafuziunile multinaționale	290
9.7. Orientarea simultană către organizații de dimensiuni mai reduse	292
<i>Bibliografie</i>	294
PARTEA A III-A. UN ALT FACTOR-CHEIE: RESURSELE UMANE	297
Capitolul 10. Reconcilierea diversității multiculturale: relațiile interumane.....	297
10.1. Factori culturali.....	301
10.2. Înțelegerea și gestionarea tendințelor culturale și personale și a orientării mentale.....	303
10.3. Șase perspective privind concilierea diferențelor culturale în situațiile managementului strategic multinațional.....	304
10.4. Rolul relațiilor personale: primează afacerile sau oamenii?	305
10.5. Axarea pe indivizi sau pe grup?.....	308
10.6. Statutul: suntem toți creați egali?.....	310
10.7. Factorii lingvistici/fluxului informațional.....	311
10.8. O problemă de prioritate: care este valoarea timpului?	312
10.9. Alți factori: cultura organizațională, instituțiile, firmele și indivizii	314
10.10. Utilizarea analizei factorilor culturali în procesul decizional sau luarea de măsuri în situațiile managementului multinațional	314
10.11. Gestionarea diferențelor culturale: prezentare de situații	315
10.11.1. Receptivitatea, acceptarea și adaptarea la diferențele culturale	316
10.11.2. Luarea măsurilor adecvate pentru modificarea impactului diferențelor culturale sau pentru modificarea circumstanțelor situaționale.....	316
10.11.3. Abandonarea sau reducerea drastică a implicării într-un proiect.....	317
10.11.4. O abordare biculturală.....	318

10.11.5. Exploatarea diferențelor culturale	318
10.12. O perspectivă echilibrată în gestionarea sinergetică a diferențelor culturale ..	318
<i>Bibliografie</i>	322
Capitolul 11. Management și conducere strategică: noi concepte	325
11.1. Management și conducere strategică: câteva trăsături de bază	325
11.2. Conducerea.....	327
11.2.1. Sarcinile liderului: privire de ansamblu	327
11.2.2. Istoricul lui Jack Welch la General Electric.....	328
11.2.3. Atitudini, valori și trăsături de caracter ale unui conducător	331
11.2.4. Competențe ale conducerii: cunoștințe și abilități	334
11.2.5. Stiluri de conducere	335
11.2.6. Linii directe de aplicat în situații neprevăzute	336
11.2.7. Echipele de conducere și de management	339
11.3. Concluzii	344
<i>Bibliografie</i>	346
Capitolul 12. Angajarea, formarea personalului și comunicarea interumană	349
12.1. Manevre operaționale pentru asigurarea cu personal a firmelor multinaționale.....	350
12.1.1. Identificarea nevoilor	351
12.1.2. Recrutarea, analizarea, selectarea și dezvoltarea	352
12.1.3. Retribuirea și motivarea (evaluarea, promovarea, transferarea sau concedierea și repatrierea) personalului.....	357
12.2. Formarea și dezvoltarea personalului.....	359
12.2.1. Evaluarea nevoilor	359
12.2.2. Metode de instruire	359
12.3. Conducerea proceselor de dezvoltare, instruire și formare de personal.....	361
12.4. Comunicarea dincolo de granițele culturale.....	364
12.4.1. Media: tipuri de comunicare și cum trebuie folosite.....	364
12.4.2. Comunicarea non-verbală	367
12.4.3. Folosirea unui translator sau traducător	367
12.4.4. Întâlnirea personală: negocierea	368
12.5. Concluzii	369
<i>Bibliografie</i>	371
Capitolul 13. Încurajarea alianțelor strategice multinaționale.....	375
13.1. Natura alianțelor strategice: continuarea parteneriatelor	376
13.2. Tipuri de alianțe	377
13.3. Nevoia și utilizarea alianțelor strategice în managementul strategic multinațional	379
13.4. Determinarea partenerului ideal: rolul unei alianțe pentru o firmă individuală	382
13.5. Negocierea alianțelor strategice	386
13.6. Selectarea unor parteneri compatibili.....	387
13.7. Determinarea tipului și structurii alianțelor strategice	388

13.8. Determinarea funcționării alianțelor multinaționale: managementul și conducerea	395
13.9. Alianțele strategice multinaționale: un instrument de management multinațional riscant, puternic și variat	398
<i>Bibliografie</i>	400

Capitolul 14. Folosirea unei maniere integrative de conducere într-un mediu multinațional competitiv în continuă schimbare..... 403

14.1. Managementul schimbării.....	408
14.1.1. Managementul schimbării multinaționale.....	408
14.1.2. Privatizarea	410
14.2. Managementul crizelor.....	412
14.3. Improvizarea, acțiunea particularizată și inovarea	414
14.4. Probleme speciale de management multinațional pentru firmele mici	416
14.5. Managementul pe termen lung.....	417
14.6. Concluzie: managementul sinergetic al diversității în cadrul schemelor comune integrate	417
14.6.1. Managementul strategic multinațional necesită un management al cunoștințelor	418
14.6.2. Managementul și încurajarea diversității globale: managementul paradoxurilor.....	418
14.6.3. Managementul factorilor diverși și adesea paradoxali în cadrul schemelor comune: un proces continuu integrator.....	419
<i>Bibliografie</i>	425

Surse de informare: A. Cataloage de publicații internaționale..... 429

Surse de informare: B. Descrierea publicațiilor și a serviciilor selectare de Guvernul SUA

Surse de informare: C. Adrese Internet pentru cercetarea în domeniul activității strategice de marketing

Surse de informare: D. Periodice..... 439