



REȚELELE DE AFACERI: O NOUĂ MODALITATE DE SUPRAVIETUIRE PE PIAȚA GLOBALĂ

PhD Ciprian Ionel HREȚCANU^{1*}

[1] Universitatea Ștefan cel Mare, Suceava, Romania,
e-mail: ciprian_hretcanu@yahoo.com

Rezumat

În acest articol vom prezenta importanța rețelelor de afaceri în cadrul actualei economii și vom sublinia faptul că, pe fondul unei concurențe acerbe, este necesară cooperarea între diversele entități de afaceri. Acest nou tip de afaceri, sub formă de rețele de afaceri determină ca firmele implicate să își păstreze autonomia dar în același timp să aibă un grad de interdependență și să coopereze între ele. În a doua parte a articolului vom da câteva exemple de business networks pentru a scoate în evidență specificitatea unei rețele constituită de n firme și avantajele pe care le aduce acest tip de afaceri pentru toate cele n firme participante.

Cuvinte cheie: rețele de afaceri, networking, gupuri de afaceri, cooperare, interdependență, interrelații

Clasificarea JEL: D85, L14

I. Introducere

Este evident că afacerile înseamnă concurență și într-un mod destul de facil pot fi identificate avantajele competiției în cadrul economiei de piață: produse și servicii mai bune și mai variate, la prețuri mai mici, inovație, diversitate, dezvoltare, testarea continuă, experimentarea și adaptarea la situații schimbătoare etc. Competiția nu este un scop în sine, ci un sistem de relații și interacțiuni între diverse entități (deci un sistem de networking între n participanți), în cadrul căruia toți agenții economici urmăresc obținerea

*Ciprian Ionel HREȚCANU, e-mail: ciprian_hretcanu@yahoo.com



celor mai bune rezultate pentru fiecare și contrar aparențelor, cele mai bune rezultate se pot obține nu printr-o atitudine constant agresivă, de distrugere a celorlalți competitori, ci printr-o îmbinare inteligentă de strategie competitivă și spirit de cooperare (Crăciun et al., 2005). Chiar dacă impresia generală a fost și încă mai este că afacerile sunt o competiție continuă foarte dură și neiertătoare, totuși trebuie acceptat că în esența ei o afacere este și o activitate de cooperare deoarece tranzacțiile de pe urma cărora trebuie să câștige ambele părți implicate rezultă din cooperare.

II. Competiție și cooperare pe piațe

"Într-o lume a comerțului liber, spune Friedman, ca și în economia liberă a oricărei țări, tranzacțiile se desfășoară între entități particulare - persoane, întreprinderi comerciale, organizații caritabile. Condițiile în care se desfășoară orice tranzacție sunt acceptate de toate părțile implicate. Ea nu are loc până când toate părțile nu sunt convinse că vor câștiga de pe urma ei. Ca urmare, interesele diferitelor părți se armonizează. Cooperarea, nu conflictul, reprezintă regula" (Friedman M. and Friedman R., 1990). Deci, se poate observa că relațiile de afaceri sunt, în mod esențial bilaterale. Cooperarea și nu competiția reprezintă cel mai important aspect al afacerilor și, chiar dacă rămâne importantă competiția, cadrul cooperării fundamentează numeroase obligații pe care un om de afaceri sau o firmă de afaceri trebuie să și le asume. O entitate/o persoană necooperantă pierde prin faptul că devine izolată, singuratică și se limitează la puținul pe care-l poate realiza prin eforturile sale nesușinute de către ceilalți (Griffits and Lucas, 1996).

Orice entitate de afaceri trebuie să înțeleagă și să recunoască faptul că în ziua de azi piața înseamnă și cooperare iar firmele sunt în competiție unele față de altele. Totuși, competiția directă între firme nu exclude alianțele, parteneriatele, negocierea și alte forme de cooperare între doi sau mai mulți competitori. Dimpotrivă, unii consideră că avantajul competitiv al firmelor ar putea să rezulte în viitor îndeosebi prin cooperare și nu prin competiție excesivă (Korten, 1995). Oricum, puterea corporatistă actuală a început să rețină atenția analiștilor, întrucât marile MNC-uri aplică adesea strategii agresive de achiziții, fuziuni, alianțe și dezvoltare de subsidiare în alte țări/zone ale lumii. Teoretic, o mare corporație de pe o piață poate alege să rămână izolată, să dezvolte diverse politici de alianțe cu alte firme sau să obțină o poziție de control al întregului lanț valoric pentru produsul/serviciul de pe piața respectivă (Vitali et al., 2011).



Din perspectivă pragmatică, se constată că marile MNC-uri tind spre strategii de dezvoltare în rețea atât prin înființarea unor filiale în alte zone ale lumii, cât și prin promovarea unor alianțe strategice și/sau parteneriate cu alte firme mari, inclusiv cu firme din sectorul *small business*. Pe măsură ce s-a extins Internetul, telecomunicațiile, roboții, sateliții și alte tehnologii moderne, mediul în care operează firmele în viața zilnică a devenit tot mai complex, incert și nepredictibil. Trei matematicieni specializați în teoria complexității, Stefania Vitali, James B. Glattfelder și Stefano Battiston, au realizat un studiu, în care au creat hărți pentru mii de companii transnaționale în funcție de conexiunile lor cu alte MNC-uri. În cadrul aceluiași studiu s-a început cu o bază de date de 43.000 corporații, s-au filtrat progresiv conexiunile de proprietate, în amonte și în aval, pentru a evidenția cele mai multe companii interconectate și s-a ajuns la o "bază" de 147 companii care controlează 40% din valoarea economică a întregului eșantion. Harta realizată de grupul celor trei matematicieni în cadrul studiului menționat arată ca o hartă astronomică ce include mai multe „noduri” (unele mai importante și altele cu o poziție subsidiară). Unele MNC-uri se află în zona relativ centrală a hărții invocate, întrucât sunt legate de alte MNC-uri prin cel puțin 20 de conexiuni. Concluzia acestui studiu prezintă 50 de companii cele mai interconectate, iar aproape interconectate înseamnă, de fapt, "predispuse la riscul sistemic" și acest lucru, la rândul său, înseamnă că "în timp ce în vremurile bune rețeaua este aparent robustă, în vremuri grele, firmele intră în primejdie simultan". Din cele 50 cele mai interconectate firme și, prin urmare, predispuse la risc în acel studiu, 48 sunt bănci, fonduri speculative și alte societăți de servicii financiare (Vitali et al., 2011). Cu alte cuvinte, MNC-urile din sectorul financiar și cel bancar au ajuns în decursul ultimelor patru decenii să dețină o poziție centrală privind competiția și cooperarea de pe toate celelalte piețe, respectiv din toate celelalte industrii și diverse tipuri de servicii.

Relațiile interorganizaționale pot fi descrise ca legăturile create între diverse entități și pot fi date ca exemplu conexiunile dintre furnizori, producători, clienți și bănci. În ziua de astăzi există și conceptul de rețea interorganizațională ce cuprinde firme/companii/organizații ce sunt în același timp independente, autonome dar și interdependente, au țeluri și interese convergente dar și divergente; conexiunile între aceste entități dau posibilitatea unui schimb reciproc. O astfel de rețea reprezintă o nouă entitate ale cărei atribute și caracteristici sunt mai mult decât caracteristicile individuale ale membrilor rețelei. Astfel, rețelele interorganizaționale pot fi privite ca noi concepte sau arhitecturi diferite formate prin combinarea unor entități care deja aparțin pieței. Deci,



rețeaua interorganizațională reprezintă o întrepătrundere de procese diferite dintre două extreme: piața și ierarhia. Rezultatele colective ale rețelei se obțin pe baza interacțiunii dintre entitățile rețelei, chiar dacă membrii au și unele interese divergente.

Pentru obținerea unei rețelele interorganizaționale cât mai performante, este necesar ca toți membrii săi să coopereze între ei cât mai intens și reciproc. Pentru o rețea optimă este necesară coordonarea activităților tuturor membrilor, aspect ce duce la o colaborare cât mai strânsă în cadrul rețelei, adică noua entitate va avea o structură mai compactă, concisă și coerentă. La ora actuală, datorită noului concept al rețelelor de afaceri (*business networks*), procesul de internaționalizare a afacerilor a devenit mai mult "inter-organizațional".

III. Business networks: autonomie, cooperare și interdependență

Conceptul de networking a survenit în ultima jumătate de secol cu referire la relațiile dintre marile MNC-uri și tendința acestora de a institui o structură de control și influență la nivel global. Corespondentul conceptului de networking este dat de *business networks* și/sau *business groups*, cu referire la relațiile zilnice de competiție, cooperare și negociere între milioane de firme ce activează la nivel global. Istoric, acumularea capitalului și consolidarea treptată a unor mari coporații au avut la origini anumite *business networks* bazate pe relații de familie, apartenență locală sau națională. În țări precum Anglia, Germania, Franța sau SUA guvernele au colaborat cu deținătorii de capital pentru a reglementa competiția pe piețe și pentru a favoriza extinderea unor *business networks* încă înainte de anul 1900 (Rose, 2000). În fapt, anumite structuri *business networks* bazate pe relații de familie au însoțit permanent procesul de industrializare din principalele țări occidentale.

În primul rând, *business networks* sunt extrem de evidente atunci când ne raportăm la MNC-uri, respectiv raporturile acestora cu diverse grupuri de interese precum acționari, burse de valori, furnizori, clienți, firme de asigurări etc. Tot în cazul marilor corporații sesizăm o rețea densă de interese, cooperare și competiție între diverse filiale sau unități ale unei singure organizații de afaceri ce operează în mai multe țări.

În al doilea rând, inclusiv în cazul firmelor mici și medii, există tipuri de *business networks* în raporturile pe care le angajează astfel de entități cu furnizorii, clienții, distribuitorii, transportatorii etc. Conform opiniei lui Hakansson, relațiile de afaceri sunt dezvoltate de către companii în mod voluntar în scopul sprijinirii îndeplinirii unor



obiective pe care și le asumă firma. Astfel de relații sau *networks* devin însă și un tip de constrângere din momentul în care generează o dependență a unei organizații față de alta (Hakanson and Snehota, 1995, pp.41-42). Mai simplu spus, un *business network* dezvoltat de două sau mai multe firme este, în același timp, un fel de instrument pentru îndeplinirea unei strategii, dar și un tip de „capcană” în care se vor regăsi entitățile ce au generat structura (Hakanson and Snehota, 1995, p.42).

Conform opiniei lui Benkler, Internetul a democratizat societățile occidentale, însă a generat, în același timp, un *networking* extrem de complex pentru ceea ce numim economia cunoașterii. Acest *networking* acoperă nu doar comunicarea, negocierea și competiția dintre firme ci și sectoarele publice din statele capitaliste (Benckler, 2006, pp. 27-51). Conform autorului invocat, Internetul și *networking*-ul între categorii distincte de organizații (companii, instituții publice și alte organizații) au dus la democratizare și schimbări semnificative în funcționarea piețelor (Benckler, 2006). Prin urmare, IT-ul și telecomunicațiile moderne au schimbat modul nostru de viață și, mai ales, au schimbat unele dintre principiile ce stau la baza competiției, ca mecanism de obținere a avuției în lumea capitalistă. Începând din anii '80, companiile au început să își elaboreze coduri de conduită și au început să devină mai transparente cu privire la practicile la care recurg pe diferite piețe. Atât timp cât respectă cadrul juridic existent în societate, top managementul oricărei companii dispune de o autonomie considerabilă pentru a-și stabili misiunea, obiectivele și strategiile de management. Interdependența indusă de mediul de afaceri obligă însă firmele să recurgă la alianțe strategice, parteneriate sau alte forme de colaborare pentru a-și gestiona în comun costurile de operare și a răspunde mai bine cerințelor pe care le au consumatorii. Strategia de control al costurilor prin integrare, comandă și control central pare să fie depășită pentru majoritatea sectoarelor economice. Dimpotrivă, în economia globală actuală se tinde către strategii de control al costurilor de către firme prin cooperare, negociere și construirea de *business networks*. Mai simplu spus, avantajul competitiv al firmelor se poate obține în prezent printr-o competiție între „o rețea de afaceri” față de alte rețele de afaceri.

Un element central în jurul căruia se structurează un conglomerat, holding sau alință strategică dintre n firme este dat de modul în care executivii înțeleg să exercite puterea, să descentralizeze deciziile și să recurgă la aspecte informale pentru a menține unitatea și prosperitatea întregii structuri. Teoria privind *business networks*, argumentează Kensy, poate oferi o nouă perspectivă pentru a înțelege structurile organizatorice, strategiile și practicile aplicate de cele mai moderne MNC-uri (Kensy, 2001, p.201).



Corespunzător ideii de rețea de afaceri, întâlnim în teorie și alte concepte apropiate precum: rețea holonică, business networks, networking, organizație virtuală, cluster, alianțe strategice, joint-venture etc.

Conceptul de organizație virtuală a apărut la mijlocul anilor '90 și s-a dezvoltat în paralel cu extinderea aplicării rețelelor de computere atât la nivel de companii, cât și în alte tipuri de organizații (instituții publice, universități, spitale etc.). Printr-o companie virtuală înțelegem organizația în care Internetul (rețelele de computere) completează mijloacele tradiționale de comunicare atât între departamente, cât și cu furnizori, clienți sau alte entități; orice organizație ce folosește web-ul devine treptat și o companie virtuală (Nicolescu and Plumb, 2003, pp.289). Altfel spus, recursul masiv la IT (alături de sistemele de telecomunicații) complică foarte mult teoria organizațiilor și modelul sau prototipul după care ar trebui concepută orice companie într-o economie bazată pe piață. Se apreciază că doar firmele ce reușesc să țină pasul cu noile tehnologii și care recurg masiv la IT vor rămâne competitive pe diferite piețe (Nicolescu and Plumb, 2003, pp.207-320). După opinia noastră, recursul masiv la IT de către firme și studiul atent al diverselor tipuri de *business networks* (implicit al rețelelor holonice) ar putea oferi în viitor anumite răspunsuri viabile în teoria organizațiilor.

Conceptul de *cluster* a fost argumentat pertinent de către Michael Porter (dezvoltând ideea de „aglomerări industriale” a lui Alfred Marshall), prin acesta el înțelegând un grup de n firme și alte instituții, apropiate geografic și interconectat într-un anumit sector sau domeniu prin anumite aspecte comune și/sau complementare (Porter, 2008, pp.215-216). La baza strategiei și succesului diferitelor cluster industriale sau de alt tip se află competiția, cooperarea, sprijinul statului și infrastructura creată de el și cerințele impuse de consumatorii sau clienții tuturor firmelor ce se localizează geografic într-un astfel de pol (Porter, 2008, pp.226-227).

IV. Exemplificări prealabile de business networks

1) *General Motors: control prin integrare*

Istoricul de peste un secol al GM arată că această mare companie a avut în decursul existenței sale predominant perioade ascendente ca poziție pe piață și lider global în construcția auto; ea a avut însă și perioade descendente sau chiar de criză ce au fost depășite prin schimbări de structură organizatorică și viziunea strategică existentă la vârful entității. În fapt, așa cum argumentează Drucker, prima structură tip keiretsu a fost



inventată de William Durant în jurul anului 1910, atunci când a pus bazele unui conglomerat industrial ce avea să devină apoi General Motors (acesta a achiziționat treptat firme mai mici din sector ce produceau părți sau subansamble ale unui autovehicul, a integrat aceste firme într-o singură structură ierarhică și a obținut ulterior o reducere a costurilor cu circa 30% față de oricare alt concurent) (Drucker, 2010, pp.79-80; Drucker, 2001).

2) *Sears: influență prin negociere și interese comune*

Sears Holdings este în prezent unul dintre cei mai mari retailerii americani. Sears are o istorie bogată și lungă care datează din 1886, când Richard Sears, fondatorul corporației, a vândut primul lot de ceasuri (<http://searsholdings.com/about/sears/sears-history>). Compania, listată pe NASDAQ, deține aproximativ 3.800 de magazine sub brandurile: Sears, Sears Grand, Sears Essentials, Sears Hardware, Kmart, Big Kmart, Super Kmart, The Great Indoors, Orchard Supply Hardware și Lands' End Stores (<http://searsholdings.com/about>). Din perspectivă istorică, amintim că Sears a fost prima companie importantă ce a imitat metoda lui Durant și principiile de organizare aplicate de GM în 1910. Mai precis, începând cu 1920, Sears a încheiat contracte pe termen lung cu proprii furnizori și a devenit în același timp acționar minoritar la capitalul acestor firme (prin negociere și comunicare permanentă cu furnizorii, compania se consulta încă de la momentul conceperii unui produs și putea, în acest fel, să cunoască și să țină sub control toate costurile, respectiv întregul lanț valoric de fabricare a unui produs) (Drucker, 2010, pp.91-92; Drucker, 2001). Așadar, deducem că, au existat și există zeci de principii diferite pentru a construi un *business network* și/sau pentru a concepe structura internă a unei companii suficient de mari astfel încât să aibă o poziție semnificativă pe o anumită piață de referință (Rose, 2000, pp.58-99). În decursul istoriei sale de peste un secol, compania Sears a servit ca model de inspirație pentru alte corporații din Japonia sau Europa).

3) *Keiretsu: rețea orizontală cu centru informal*

Sub raport istoric, economia Japoniei a fost dominată de patru mari monopoluri (*zaibatsu*) ce controlau toate sectoarele cheie, respectiv producție, distribuție, transport, bănci, asigurări etc., respectiv Mitsubishi, Mitsui, Sumimoto și Yasuda. Aceste structuri monopoliste au fost divizate sub ocupația americană de după al doilea Război Mondial, locul lor fiind luat de structurile tip rețea numite *keiretsu*; influența acestor structuri s-a consolidat în timp în economia Japoniei, iar modul lor de organizare și strategiile aplicate au cunoscut modificări de substanță (Bird, 2002). În timp, s-au dezvoltat diverse tipuri de



astfel de structuri business networks, dintre care cele mai importante sunt cele orizontale (în jurul unei bănci puternice se concentrează companii din industrie și sectoare diferite ce vizează a controla direct/indirect lanțul valoric pentru unul sau mai multe produse distincte); din această categorie putem enumera „The Big Six”: Mitsubishi, Mitsui, Sumimoto, Fuyo, Sanwa, DKB (<https://www.coursehero.com/file/p3f63jb/ReFeritor-la-guvern%C5%A3a-japonez%C4%83-putem-concluziona-c%C4%83-%C3%AEn-ulTma-perioad%C4%83-modelul/>).

În fapt, prima structură keiretsu din Japonia a fost concepută de către Toyota prin imitarea unor metode de organizare și de *business networking* aplicate de General Motors, Sears și unele mari companii din Europa; Toyota a înțeles că principiile aplicate de GM și Sears pot fi îmbunătățite și adaptate la specificul cultural al salariatului japonez (s-au dezvoltat în timp cercurile de calitate, TQM și controlul întregului lanț valoric prin negociere și interese comune între participant. Modelul aplicat de către Toyota a fost ulterior copiat, extins și îmbunătățit de alte corporații japoneze și a sprijinit economia niponă în decurs de peste șase decenii. În esență, structurile keiretsu au în centrul lor un mecanism subtil de coordonare, cooperare și negociere pentru ca întreaga rețea să își atingă misiunea propusă (cluburile, asociațiile și întâlnirile periodice între președinți, vicepreședinți și executivi la nivel de directori asigură propriu-zis coordonarea și strategiile majore pentru un conglomerat de tip Toyota, Mitsubishi sau altele similare) (Kensy, 2001, pp.111-119).

Un alt tip de business network îl reprezintă structurile keiretsu organizate pe verticală, care controlează fluxul de produse și servicii de la input-ul inițial și până la consumatorul final (adică, mai simplu spus, întregul lanț valoric și costurile necesare pe fiecare verigă pentru a se obține calitate și prețul cel mai scăzut pentru client). De exemplu, Matsushita controlează un lanț de 25.000 de magazine în toată Japonia, prin intermediul cărora vinde produse sub mărcile Panasonic, Technics, sau Quasar. Alți mari producători de electronice și calculatoare-Toshiba și Hitachi au, la rândul lor, rețele de distribuție asemănătoare (Kensy, 2001).

4) *Chaebol: rețea orizontală cu centru formal*

Prin asociere cu noțiunea de *keiretsu* din managementul japonez, în literatura internațională s-a consacrat structura organizatorică tip *business network* sub numele de „*chaebol*” din managementul companiilor din Coreea de Sud. Aceste structuri „*chaebol*” își au originea în prima jumătate a secolului trecut, când Coreea s-a aflat sub dominația colonială a Japoniei (în acea perioadă s-au înființat succesiv corporații cu capital privat



dar strategia și managementul acestora au fost controlate destul de strict prin bănci de stat, acordarea de credite și alte instrumente de stimulare a exporturilor etc.) (Nicolae, 2003). În prezent există numeroase structuri sau conglomerate chaebol în Coreea de Sud, între care cele mai cunoscute sunt: Samsung, Hyundai, LG Group, SK Group, GS Group, Lotte. La începutul anilor '80 primele 15 conglomerate chaebol din Coreea de Sud aveau vânzări a căror valoare echivala cu circa 94% din GDP-ul țării (Powers, 2010, pp.105-116).

În fapt, deducem că diverse structuri tip *business networks* s-au dezvoltat în decursul timpului sub denumiri diferite de la o țară la alta (conglomerate, holdinguri, alianțe strategice, parteneriate, keiretsu etc.) și că au fost și rămân esențiale misiunea propusă și principiile de organizare/funcționare a unor astfel de structuri; inclusiv diverse alianțe sau rețele de cooperare între firme din Franța, Germania sau alte țări europene s-au apropiat în timp de structuri precum keiretsu sau chaebol (Kensy, 2001, pp.175-176). Dacă se compară scopul și mecanismul de funcționare pentru chaebol față de keiretsu rezultă numeroase similarități, dar și anumite diferențe identificate de teoreticieni în decursul timpului (chaebol au o structură formală permanentă în centrul rețelei, care asigură coordonarea și elaborarea strategiilor majore; chaebol sunt mult mai dependente de stat și de bunăvoința autorităților publice; chaebol tind a se diversifica în mai multe ramuri/sectoare economice ca domenii de extindere a afacerilor și influenței; relațiile de familie și de apartenență la clan al fondatorilor principali sunt ceva mai evidente în cazul chaebol față de keiretsu etc.) (Chang, 2003; Kwon and O'Donnell, 2001).

5) *Exemple de business networks din economia românească*

- Grupul de firme "Racova Vaslui" are în componență 9 societăți comerciale cu capital integral privat ce desfașoară activități diversificate în următoarele domenii: agricultură, industrie alimentară, comerț, turism și prestări servicii (<http://www.racova.com/>). Este destul de evident, credem noi, că structura acestui grup de firme și performanța lui se bazează pe o rețea de afaceri dezvoltată în timp și că între cele 9 firme distincte există o competiție limitată, dar și cooperare către un scop comun: (Hretcanu, 2015, pp.214-220)

- rolul sistemului integrator sub formă de sistem holonic și/sau rețea holonică de n firme este asigurat de Racova Grup (are poziție ierarhică superioară și rol de control pentru direcționarea efortului celor 9 entități și îndeplinirea scopului comun);



- în cazul prezentat de noi avem 9 sisteme autonome, acestea fiind societățile comerciale ce fac parte din grupul de firme Racova: SC Racova SA, SC Comcereal SA Vaslui, SC Agrocomplex Bârlad SA, SC R-Agro Fălciu SA, SC Mopan SA Suceava, SC Ulerom SA Vaslui, SC Ilvas SA Vaslui, SC Comprest SA Vaslui, SC Comguard SA Vaslui;
- în managementul și practica zilnică a celor 9 firme ce constituie Grupul Racova se angajează alte relații de afaceri cu furnizori, bănci, asigurători, transportatori, instituții publice etc. (pe cale de consecință, se constituie structuri arborescente cu entități din afara grupului și care vor spijini direct/indirect atât performanța anuală a fiecărei firme, cât și performanța întregului conglomerat).
 - Grupul de firme Atlassib s-a dezvoltat în decursul a circa două decenii ca o structură de tip holding, ceea ce presupune, conform legislației românești, participării reciproce la capitalul social între cele n firme sau, cel puțin între majoritatea lor, ca parte a întregului conglomerat.

Holdingul Atlassib este format din firme ce acționează în următoarele domenii de activitate: (<http://atlassib.ro/>) transport internațional de persoane (7 firme), transport intern de persoane (8 firme), transport marfă și alte servicii poștale (3 firme), pomicultură, legumicultură, zootehnie, industria alimentară, distribuție cu ridicata și cu amănuntul, alte activități de servicii. În esență, se poate spune că strategia principală a grupului Atlassib este cea de dezvoltare sub formă de rețea și de conexare a unor activități/domenii diferite; prin aceasta se vizează, explicit sau nu, obținerea în timp a unui anumit control pe lanțul de fabricație a unor produse sau servicii diferite și, pe această bază, obținerea de avantaj competitiv.

- Între diverse firme românești ce și-au conceput strategia de contracarare a efectelor crize pe bază de dezvoltare în rețea, amintim în continuare unele exemple de firme care au avut o rată de creștere mare în perioada 2008-2010: Catena cu o creștere de 111%, Simba Invest cu +97%, MedLife cu +94%, Grup Romet cu +71% și Dedeman cu +46% (Ciriperu, 2011). Tot cu titlu de exemplu, amintim că distribuitorul Dedeman a deschis 12 unități noi în perioada 2009-2011, ceea ce a permis companiei să depășească o cifră de afaceri de 4 miliarde lei în anul 2015 (în prezent are o rețea de 42 de magazine și peste 8000 de salariați) (<http://www.mfinante.ro>). Lanțul de farmacii Catena s-a extins inclusiv în perioada 2009-2011 și în anul 2014 a ajuns la peste 500 de puncte de lucru, ceea ce reprezintă o cotă de peste 7% din numărul farmaciilor existente pe piața românească (<http://www.wall-street.ro/tag/catena.html>). La ora actuală, firma MedLife



deține 12 Hyperclinici MedLife, 6 spitale, o unitate spitalicească, 18 laboratoare proprii de analize, 3 maternități, 12 centre de excelență, 8 farmacii proprii și colaborează cu 145 de clinici medicale partenere din țară (<https://www.medlife.ro/despre-noi>). În aceeași categorie de firme cu strategie agresivă de dezvoltare în rețea mai poate fi invocat exemplul companiei Grup Romet, care este în prezent format din 8 firme și are peste 800 de angajați (<http://www.romet.ro/ro/main/compania.php>).

V. Concluzii

Mediul de afaceri este într-o continuă modificare și s-a constatat că, la ora actuală, cooperarea dintre firme și nu competiția ar putea să reprezinte un aspect de bază al afacerilor pentru a asigura prosperitatea lumii capitaliste. Astfel, am discutat de conceptul de *networking* apărut în ultimii 50 de ani cu referire la marile companii multinaționale și de corespondentul acestuia dat de *business networks* și/sau *business groups*, cu referire la relațiile zilnice de competiție, cooperare și negociere între multitudinea de organizații de afaceri existente.

Referințe bibliografice

Cărți

1. Bird A. (2002), *Encyclopedia of Japanese Business and Management*, Routledge.
2. Benckler Y. (2006), *The Wealth of Networks/How Social Production Transforms Markets and Freedom*, Yale University Press.
3. Chang S.J. (2003), *Financial Crisis and Transformation of Korean Business Groups*, Cambridge University Press.
4. Crăciun D, Morar V., Macoviciuc V. (2005), *Etica in afaceri*, București, Editura Paideia.
5. Drucker P. (2001), *The Essential Drucker*, Elsevier Ltd.; traducere în limba română *The essential Drucker*, Editura Meteor Press.
6. Friedman M., Friedman R. (1990), *Free to Choose. A Personal Statement*, Harcourt Inc.; traducere în limba română *Liber să alegi. Un punct de vedere personal*, București, Editura All.
7. Griffiths M. R., Lucas J. R. (1996), *Ethical Economics*, London, MacMillan.
8. Hakansson H., Snehota I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge.
9. Kensity R. (2001), *Keiretsu Economy-New Economy?*, Palgrave.
10. Korten D. (1995), *When Corporations Rule the World*, Kumarian Press; traducere în limba română *Corporațiile conduc lumea*, Editura Antet.
11. Kwon S.H., O'Donnell M. (2001), *The Chaebol and Labour in Korea*, Routledge, London.

