

UNIVERSITATEA „ALEXANDRU IOAN CUZA” DIN IAȘI
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI ADMINISTRAREA AFACERILOR
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ECONOMIE ȘI ADMINISTRAREA AFACERILOR
DOMENIUL DE DOCTORAT: ECONOMIE ȘI AFACERI INTERNAȚIONALE

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**Conducător de doctorat,
Prof. univ. dr. habil. Liviu-George MAHA**

**Doctorand,
Dumitru-Silviu MISTREANU**

IAȘI, 2023



**UNIVERSITATEA
„ALEXANDRU IOAN CUZA“
din IAȘI**



FEAA
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ECONOMIE
ȘI ADMINISTRAREA AFACERILOR

PROCESUL DE INTERNAȚIONALIZARE A AFACERILOR DIN EUROPA CENTRALĂ ȘI DE EST – MODELE DE AFACERI ȘI ANALIZE DE PROFIL

**Conducător de doctorat,
Prof. univ. dr. habil. Liviu-George MAHA**

**Doctorand,
Dumitru-Silviu MISTREANU**

IAȘI, 2023

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

LISTĂ FIGURI ȘI TABELE	6
INTRODUCERE	9
CAPITOL 1. ABORDĂRI TEORETICE PRIVIND PROCESUL DE INTERNAȚIONALIZARE A AFACERILOR	19
1.1. Procesul de internaționalizare – delimitări conceptuale	19
1.1.1. <i>Conceptul de internaționalizare a afacerilor</i>	19
1.1.2. <i>Procesul de globalizare și regionalizare</i>	20
1.1.3. <i>Motivele internaționalizării afacerilor</i>	24
1.1.4. <i>Metode de afaceri internaționale</i>	28
1.2. Principalele metode și teorii ale modelului de internaționalizare a afacerilor	34
1.2.1. <i>Modelul Uppsala</i>	34
1.2.2. <i>Modelul Rețelei de Internaționalizare</i>	37
1.2.3. <i>Alte modele de internaționalizare</i>	39
1.3. Dimensiunile procesului de internaționalizare	42
1.3.1. <i>Viteza de internaționalizare</i>	42
1.3.2. <i>Intensitatea internaționalizării</i>	46
1.3.3. <i>Dimensiunea geografică a internaționalizării</i>	47
1.3.4. <i>Dimensiunea metodei de operare a internaționalizării</i>	49
1.3.5. <i>Dimensiunea culturală a internaționalizării</i>	50
1.3.6. <i>Dimensiunea structurii organizatorice a internaționalizării</i>	51
1.3.7. <i>Dimensiunea responsabilității sociale corporative a internaționalizării</i>	55
1.3.8. <i>Dimensiunea tehnologiei informației a internaționalizării</i>	56
CAPITOL 2. TENDINȚE PRIVIND PROCESUL DE INTERNAȚIONALIZARE A FIRMEI ÎN EUROPA CENTRALĂ ȘI DE EST	58
2.1. Evoluția economică a țărilor din Europa Centrală și de Est	58
2.1.1. <i>Evoluția țărilor care au aderat la Uniunea Europeană</i>	61
2.1.2. <i>Evoluția membrilor Parteneriatului Estic</i>	66
2.1.3. <i>Evoluția țărilor din Balcanii de Vest</i>	68
2.2. Evoluția internaționalizării afacerilor în Europa Centrală și de Est	72
2.2.1. <i>Evoluția țărilor care au aderat la Uniunea Europeană</i>	74
2.2.2. <i>Evoluția membrilor Parteneriatului Estic</i>	78
2.2.3. <i>Evoluția țărilor din Balcanii de Vest</i>	82
2.3. Evoluția internaționalizării afacerilor în România și Moldova	86
2.3.1. <i>Evoluția internaționalizării afacerilor în România</i>	87

CAPITOL 3. PROFILAREA AFACERILOR BAZATĂ PE COMPORTAMENTUL DE INTERNAȚIONALIZARE AL FIRMELOR DIN ROMÂNIA ȘI REPUBLICA MOLDOVA 102

3.1. Abordarea metodologică a clasificării firmelor	102
3.2. Clasificarea și profilarea comportamentală a companiilor din România în funcție de dimensiunile procesului de internaționalizare	105
3.2.1. Viteza de internaționalizare	105
3.2.2. Intensitatea internaționalizării	108
3.2.3. Dimensiunea geografică a internaționalizării	110
3.2.4. Dimensiunea metodei de operare a internaționalizării	112
3.2.5. Dimensiunea culturală a internaționalizării	114
3.2.6. Dimensiunea structurii organizatorice a internaționalizării	115
3.2.7. Dimensiunea responsabilității sociale corporative a internaționalizării	117
3.2.8. Dimensiunea tehnologiei informației a internaționalizării	119
3.3. Clasificarea și profilarea comportamentală a companiilor din Moldova în funcție de dimensiunile procesului de internaționalizare	121
3.3.1. Viteza de internaționalizare	121
3.3.2. Intensitatea internaționalizării	123
3.3.3. Dimensiunea geografică a internaționalizării	126
3.3.4. Dimensiunea metodei de operare a internaționalizării	128
3.3.5. Dimensiunea culturală a internaționalizării	129
3.3.6. Dimensiunea structurii organizatorice a internaționalizării	131
3.3.7. Dimensiunea responsabilității sociale corporative a internaționalizării	133
3.3.8. Dimensiunea tehnologiei informației a internaționalizării	135
3.4. O analiză comparativă a comportamentului de internaționalizare a firmelor din România și Republica Moldova	137

CAPITOL 4. ANALIZA FACTORILOR DETERMINANȚI AI COMPORTAMENTULUI DE INTERNAȚIONALIZARE A AFACERILOR ÎN ROMÂNIA ȘI REPUBLICA MOLDOVA 140

4.1. Abordare metodologică pentru analiza profilului	140
4.2. Profilarea companiilor din România pe baza procesului de internaționalizare	143
4.2.1. Diferențele comportamentale de internaționalizare a afacerilor în funcție de locația firmelor pentru companiile din România	143
4.2.2. Diferențele comportamentale de internaționalizare a afacerilor în funcție de tipul de capital al firmei pentru companiile din România	147
4.2.3. Internaționalizarea afacerilor diferite de comportament în funcție de domeniul de activitate al firmei pentru companiile din România	150

4.3. Profilarea companiilor din Moldova pe baza procesului de internaționalizare	154
4.3.1. Diferențele comportamentale de internaționalizare a afacerilor în funcție de locația firmelor pentru companiile din Moldova	154
4.3.2. Diferențele comportamentale de internaționalizare a afacerilor în funcție de tipul de capital al firmei pentru companiile din Moldova	158
4.3.2. <i>Business internationalization behavioral differences based on the domain of activity of the firm for the Moldovan Companies</i>	161
4.4. O analiză comparativă a factorilor determinanți ai comportamentului de internaționalizare a firmelor din România și Republica Moldova	165
Concluzii	167
Bibliografie	174
Anexe	188

INTRODUCERE

În condițiile economice actuale, interdependența care se dezvoltă rapid între țări, determinată de progresele tehnologice, este cel mai adesea denumită globalizare, un termen relativ nou care acum a câștigat popularitate în întreaga lume. Deși nu are o definiție general acceptată, poate fi descris ca fiind fenomenul de interconectare a rețelelor sociale și economice dincolo de granițele naționale. Comerțul internațional este principalul factor care a condus la o interdependență continuă între țări, deoarece poate fi un instrument important pentru creșterea durabilă și prosperitatea populațiilor lumii.

Interdependențele create implică construirea de relații între țări, unde au loc fluxuri de capital, bunuri, resurse umane și materiale, conducând la fenomenul de internaționalizare a afacerilor. Acest proces se referă la strategia de extindere a activității economice a unei companii în afara propriei țări din diverse motive, precum creșterea cotei de piață, îmbunătățirea profitabilității sau acces mai bun la resurse umane. Datorită progreselor tehnologice în comunicare și transport, companiile identifică oportunități pentru a crea un avantaj competitiv și de a se extinde la nivel internațional. Procesul de internaționalizare a afacerilor este unul dintre cele mai studiate subiecte din literatura de specialitate, deoarece a devenit un instrument important pentru dezvoltare și progres. Cu toate acestea, din cauza mediilor de afaceri diferite în întreaga lume, procesul de internaționalizare a firmei nu poate fi standardizat.

Mediul ostil din care au făcut parte companiile din Europa Centrală și de Est, la scurt timp după căderea sistemului comunist, a fost caracterizat de transformări rapide și de noi provocări instituționale, economice și politice. Procesul de privatizare este un prim exemplu de implementare a strategiei care a evoluat diferit de la o țară la alta în cadrul aceleiași regiuni, în funcție de abordarea pe care guvernul fiecărui stat o considera benefică la acel moment.

Țările din Europa Centrală și de Est s-au adaptat destul de repede la noile medii, cu toate acestea, au existat încă diferențe de comportament vizibile între companiile din Vest și din regiunea Central-Estică din cauza impactului semnificativ pe care l-a avut sistemul comunist asupra societății, culturii, economiei și sistemului politic. Deși procesul de internaționalizare a firmelor a fost studiat intens de-a lungul timpului, schimbările semnificative care au avut loc în Europa Centrală și de Est în ultimele decenii contrazic cunoștințele și teoriile existente privind expansiunea internațională a afacerilor.

Obiectivul general al acestei teze este de a analiza comportamentul de internaționalizare a afacerilor al companiilor din Europa Centrală și de Est și de a identifica anumite caracteristici ale acestuia pentru a crea un model de afaceri pentru firmele din această regiune.

Obiectivele de cercetare ale acestei teze sunt:

1. sintetizarea literaturii de specialitate cu privire la dimensiunile care pot fi utilizate pentru măsurarea procesului de internaționalizare a afacerilor;
2. dezvoltarea unui instrument de măsurare pentru evaluarea tuturor dimensiunilor procesului de internaționalizare a afacerilor;
3. identificarea principalelor modele privind procesul de internaționalizare a firmelor în Europa Centrală și de Est;
4. analiza procesului de internaționalizare a companiilor din România și Moldova;
5. identificarea diferențelor de comportament dintre România și Moldova în ceea ce privește procesul de internaționalizare a afacerilor.

Faza de tranziție pe care au cunoscut-o țările din Europa Centrală și de Est după căderea sistemului comunist a implicat diverse schimbări care au afectat mediul de afaceri. Procesul de privatizare este unul dintre principalii factori care au contribuit la tranziția de la economiile planificate centralizat la economii de piață, atrăgând astfel investitori străini într-un nou sistem liberalizat. Având în vedere circumstanțele recente prin care a trecut regiunea și pe baza unei analize aprofundate a literaturii de specialitate, există anumite caracteristici ale firmei care influențează procesul de internaționalizare a afacerilor, astfel, au fost formulate următoarele ipoteze de cercetare.:

- H1: Pentru toate dimensiunile, specificul firmelor în ceea ce privește procesul de internaționalizare a afacerilor contribuie la crearea unor clusterne omogene.
- H2: Există diferențe între profilurile comportamentale ale clusterelor firmelor între dimensiunile de internaționalizare.
- H3: Tipul de capital al firmei generează diferențe între firme în toate dimensiunile de internaționalizare a afacerilor.
- H4: Există diferențe semnificative între profilurile comportamentale identificate pentru dimensiunile de internaționalizare dintre România și Moldova pe baza anumitor caracteristici.

Teza de doctorat este structurată pe patru capitole, după cum urmează:

- **Capitol 1: Abordări teoretice privind procesul de internaționalizare a afacerilor**

Acest capitol își propune să clarifice conceptul de internaționalizare a afacerilor prin revizuirea amănunțită a literaturii de specialitate. În general, procesul de internaționalizare este definit ca mișcarea către exterior a operațiunilor unei firme dincolo de granițele țării de origine, deoarece companiile încearcă să câștige o cotă de piață mai mare..

În continuare, capitolul prezintă o analiză extinsă a literaturii de specialitate a modelelor și teoriilor internaționalizării afacerilor. Procesul a fost studiat în literatură printr-o varietate de modele și cadre. Cu toate acestea, este un subiect care nu a fost acoperit pe larg înainte de anii 1970.

Am definit apoi dimensiunile procesului de internaționalizare împreună cu indicatorii de măsurare a acestora. Cele opt dimensiuni de internaționalizare sunt: viteza, intensitatea, dimensiunea geografică, dimensiunea metodei de operare, dimensiunea culturală, dimensiunea structurii organizaționale, responsabilitatea socială corporativă și tehnologia informației..

- **Capitol 2: Tendințe privind procesul de internaționalizare a firmelor în Europa Centrală și de Est**

Al doilea capitol include o analiză amănunțită a evoluției economice a țărilor din Europa Centrală și de Est precum și o examinare a progresului procesului de internaționalizare a companiilor din această regiune. După căderea sistemului comunist, faza de tranziție pentru țările din ECE a fost diferită, mai lină pentru unele, mai dură pentru altele. Având în vedere contextul și dezvoltarea lor distinctă din ultimii 30 de ani, în ciuda apartenenței lor la blocul comunist, și pentru analiza acestora, regiunea Europei Centrale și de Est a fost împărțită în 3 subregiuni diferite: (1) țări care au aderat la Uniunea Europeană, (2) țări care sunt membre ale Parteneriatului Estic și (3) țări din zona Balcanilor de Vest.

În acest capitol am inclus și analiza procesului de internaționalizare a României și Moldovei. Având în vedere relația lor specială bazată pe un numitor comun, cum ar fi limba, cultura, istoria și tradițiile, am prezentat evoluția procesului de internaționalizare a firmelor în timp.

- **Capitol 3: Profilarea afacerilor pe baza comportamentului de internaționalizare al firmelor din România și Republica Moldova**

În capitolul 3, în urma procesului de culegere a datelor, am clasificat companiile cu activitate economică internațională evaluând dimensiunile procesului lor de internaționalizare. Pentru fiecare dimensiune, companiile au fost grupate în clustere, urmată de o analiză descriptivă cu privire la următoarele caracteristici: localizarea companiilor în țară, tipul de proprietate, prezența capitalului străin, domeniul de activitate și standardele ISO implementate.

Totodată, a fost inclusă abordarea metodologică pe care am folosit-o pentru clasificarea companiilor. După descrierea indicatorilor utilizați pentru măsurarea fiecărei dimensiuni, am clasificat atât companiile românești, cât și cele moldovenești folosind metoda analizei cluster. Grupurile de companii care au format clusterelor au fost apoi caracterizate prin șase variabile: locația companiei, tipul de proprietate al companiei, dacă firma are sau nu capital străin, domeniul de activitate al companiei, numărul de companii implementate. Standardele ISO și dacă tipul de proprietate se schimbă sau nu și cum.

- **Capitol 4: Analiza factorilor determinanți ai comportamentului de internaționalizare a afacerilor în România și Republica Moldova**

În acest capitol, am analizat dacă anumite caracteristici ale companiilor (locația, tipul de capital și domeniul de activitate) influențează comportamentul de internaționalizare al firmelor pentru fiecare dimensiune a acestui proces. Locația înregistrează zona în care își desfășoară activitatea firma și am luat în considerare patru regiuni pentru fiecare țară; tipul de capital se referă la prezența capitalului străin; în ceea ce privește domeniile de activitate, firmele au fost grupate în trei sectoare: primar, secundar și terțiar.

Pentru fiecare caracteristică, conform criteriilor menționate mai sus, au fost stabilite grupuri de firme, iar între acestea au fost testate diferențele de comportament de internaționalizare. În plus față de cele opt dimensiuni, testarea a fost făcută și pentru prezența obstacolelor și a finanțării guvernamentale în timpul procesului.

CAPITOL 1. ABORDĂRI TEORETICE PRIVIND PROCESUL DE INTERNAȚIONALIZARE A AFACERILOR

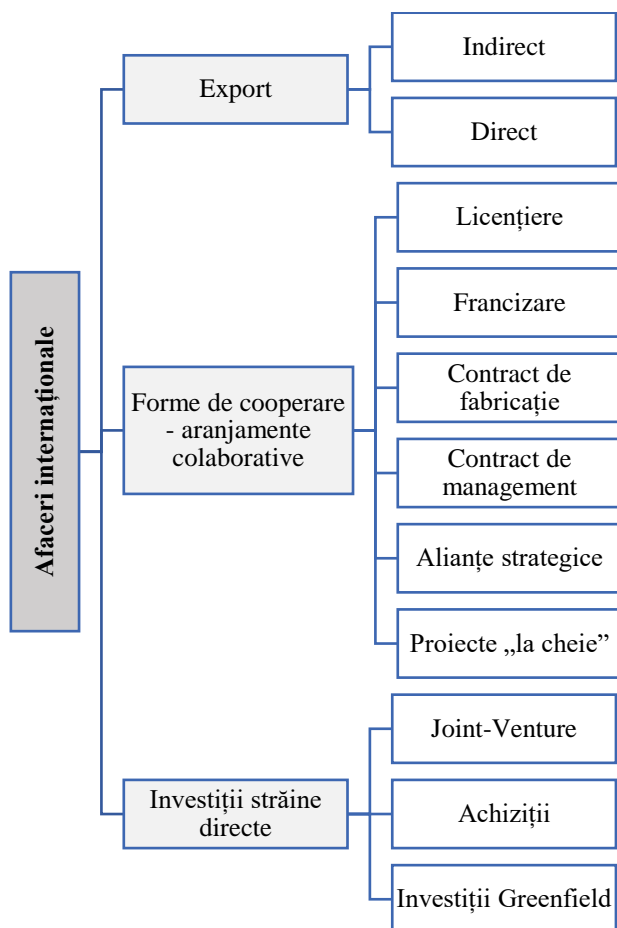
În mediul economic actual, pe măsură ce afacerile companiilor cresc, companiile evaluează noi căi de progres și creștere. Procesul de internaționalizare este o oportunitate pentru o companie de a-și consolida poziția prin extinderea activităților economice dincolo de granițele țării de origine. În acest capitol, vom clarifica conceptul de internaționalizare a afacerilor prin revizuirea amănunțită a literaturii de specialitate.

Procesul de internaționalizare este metoda folosită de firme pentru a-și extinde activitățile economice pentru a capta o cotă de piață mai mare în afara țării de origine. Johanson și Vahlne (1977) definesc internaționalizarea ca fiind procesul etapizat în care firmele încearcă să-și consolideze implicarea pe piață și să obțină treptat loialitatea consumatorilor străini.

Lumea academică se concentrează pe patru motive principale pentru care o companie ar trebui să-și extindă operațiunile în străinătate: extinderea pieței, achiziția de resurse, îmbunătățirea eficienței, achiziția de active strategice..

Comerțul internațional este schimbul de capital, bunuri și servicii peste granițe și include schimbul de bunuri și servicii între țări din întreaga lume. O companie care intenționează să desfășoare activități economice într-o țară străină trebuie să aleagă un mod adecvat de funcționare ținând cont de avantajele și dezavantajele pe care le oferă, factori care se bazează în primul rând pe natura produselor existente ale companiei și condițiile de intrare pe piața străină.

Figura 1.3. Tipologia afacerilor internaționale în raport cu modurile de intrare pe piață



Sursa: Olav J. Sorensen - Alternative Ways of Choosing International Market Entry Models

Din punct de vedere al metodei de operare, se pot distinge trei tipuri diferite de afaceri internaționale, așa cum se arată în figura de mai sus:

- Exporturi (direct și indirect)
- Forme de cooperare (aranjamente colaborative)
- Investiții străine directe

În ciuda popularității sale, procesul de internaționalizare a firmelor este un subiect care nu a fost acoperit pe larg înainte de anii 1970, când a apărut modelul Uppsala, scris de Johanson și Vahlne, și este în prezent unul dintre cele mai citate modele în literatura de internaționalizare a companiei. Cei doi autori susțin că procesul de internaționalizare al companiei este un proces gradual de implicare pe piețele externe, iar mediul economic și problemele cu care se confruntă compania în acest proces determină ritmul de internaționalizare..

Modelul Rețelei de internaționalizare (Johanson și Mattsson, 1988) este o extensie a modelului Uppsala și se bazează pe afirmația că firmele sunt dependente de resursele controlate de alte entități. Accesarea resurselor și construirea de relații este procesul de consum de resurse și

având în vedere că obiectivul firmei este supraviețuirea, internaționalizarea este o opțiune viabilă pentru creșterea șanselor de supraviețuire, atât pe termen scurt, cât și pe termen mediu.

Teoriile clasice au fost dezvoltate prin studierea companiilor din țări cu economii de piață dezvoltate: Suedia și Statele Unite ale Americii. Mulți cercetători pun la îndoială aplicabilitatea acestor modele în alte regiuni ale lumii, cum ar fi Europa Centrală și de Est, o regiune care a trecut printr-o perioadă de tranziție.

Pe baza literaturii de specialitate a procesului de internaționalizare, se poate concluziona că acest domeniu a primit multă atenție de-a lungul timpului, iar o mare parte din acest interes în domeniu a fost motivat de firmele care caută o formulă de succes atunci când decid să își extindă activitățile în afara țării de origine. Nu există o singură perspectivă pentru a analiza procesul de internaționalizare și, în plus, nu există o formulă de succes aplicabilă tuturor companiilor. Piețele și mediul de afaceri evoluează constant și nu există un model sau teorie care să conțină explicații plauzibile pentru realitățile și nevoile distincte ale tuturor firmelor.

Cieslik și Kaciak (2009) definesc viteza internaționalizării ca fiind perioada de timp de la înființarea companiei până la prima intrare pe piețele externe. Intensitatea procesului de internaționalizare se referă în general la gradul de implicare pe care o companie îl are pe parcursul activității sale economice internaționale. Dimensiunea geografică se referă la faptul că, în majoritatea cazurilor, trecerea frontierei și dezvoltarea operațiunilor în străinătate este obligatorie pentru ca o companie să se internaționalizeze. Dimensiunea metodei de operare se referă la modul de funcționare pe care o companie îl alege pentru activități internaționale. Dimensiunea culturală este legată de diferențele de limbă, sistem politic, educație, nivel de dezvoltare logistică, factori perturbatori care pot influența fluxul de informații între companie și piață. Dimensiunea structurii organizaționale se referă la modul în care este structurată o companie înainte, în timpul și după procesul de internaționalizare, deoarece este necesară crearea de noi departamente care să susțină activitățile companiei pe piețele externe. Dimensiunea CSR se referă la acele activități responsabile din punct de vedere social care iau în considerare interesele și așteptările unui grup mai mare de comunități: clienți, investitori, angajați, creditori. Dimensiunea tehnologiei informației se concentrează pe efectul digitalizării în țările cu economii emergente sau care au trecut prin schimbări radicale în istoria recentă.

CAPITOL 2. TENDINȚE PRIVIND PROCESUL DE INTERNAȚIONALIZARE A FIRMEI ÎN EUROPA CENTRALĂ ȘI DE EST

În ultimele decenii, țările din Europa Centrală și de Est au trecut prin diferite schimbări și, oricât de diferite ar părea a fi, aceste state au multe în comun în ceea ce privește politicile economice și sociale. Din 1989, țările din această regiune au trecut prin procesul de tranziție de la economiile planificate centralizat la economiile de piață, iar unul dintre obiectivele principale pentru aceste state a fost acela de a face parte din Uniunea Europeană (UE).

Accesul la Uniunea Europeană a fost benefic pentru toate țările din regiunea ECE, în ciuda tuturor provocărilor economice prin care au trecut. PIB-ul pe cap de locuitor s-a îmbunătățit semnificativ, nivelul de trai s-a îmbunătățit pe măsură ce populația a obținut acces la o îngrijire mai bună a vieții, o educație mai bună și calitatea generală a vieții a crescut. Rata șomajului a scăzut de-a lungul anilor, pe măsură ce mai mulți oameni au avut acces la diferite piețe și mutarea în locul dorit a fost mai ușoară.

La scurt timp după căderea sistemului comunist, Uniunea Europeană și-a arătat disponibilitatea de a negocia un potențial acces pentru anumite țări care momentan au statutul de candidate (Moldova și Ucraina). Cu toate acestea, există și țări foste comuniste care nu au acest statut din diverse motive: Belarus, Georgia, Armenia și Azerbaidjan. Aceste șase țări fac parte din Parteneriatul Estic (EaP) care vizează consolidarea relațiilor economice și politice cu UE.

Fostele țări comuniste din Balcanii de Vest, anterior în afara influenței rețelelor economice globale, au devenit relativ recent disponibile pentru comerțul exterior, investiții și parteneriate cu alte economii dezvoltate. Perspectiva aderării la UE este un stimulent foarte puternic pentru schimbare și reforme, iar țările din Balcanii de Vest sunt ghidate de criteriile de preaderare și de sprijinul UE.

Comerțul în țările ECE fusese concentrat spre interior în anii înainte de căderea comunismului, iar mai aproape de anii 1990, aproximativ 80% din exporturile din țările baltice au fost îndreptate către Rusia (Fondul Monetar Internațional, 2014). După cum era de așteptat, aceste țări au cunoscut o scădere semnificativă a exporturilor odată cu dizolvarea legăturilor comerciale cu Republica Sovietică Socialistă Unită (URSS), ducând la scăderi semnificative ale veniturilor la începutul anilor 1990. Țările din Europa Centrală și de Est au trecut prin schimbări radicale de la economii planificate centralizat la economii de piață și, deși schimbarea a fost benefică pentru economiile lor, ele se confruntă în continuare cu anumite provocări.

Chiar dacă, regiunea ECE a fost caracterizată de instituții mai puțin stabile, apartenența la Organizația Mondială a Comerțului și Uniunea Europeană au ajutat țările să acceseze noi piețe și să experimenteze schimbări pozitive destul de rapid. Încă din 1995, jumătate din regiune a aderat la OMC, reducând tarifele, armonizând legislația și noi acorduri comerciale bilaterale cu UE, deși integrarea economică deplină avea să aibă loc ani mai târziu pentru majoritatea țărilor în tranziție. Odată acordat accesul în UE, noile state membre au beneficiat de eliminarea barierelor comerciale în interiorul uniunii, proces care a fost resimțit inegal între țări.

Parteneriatul Estic urmărește să aprofundeze relațiile dintre UE și cei șase parteneri ai săi și să ofere stabilitate, securitate și prosperitate în vecinătatea estică. Parteneriatul Estic a definit obiective pentru țările sale partenere în relație cu UE: agreearea unui Acord de Asociere, înființarea unei zone de liber schimb, liberalizarea progresivă a vizelor, convergența socială și economică cu UE. Pe parcursul ultimilor ani, Parteneriatul Estic a reușit să-și atingă unele obiective din moment ce Moldova, Georgia și Ucraina au semnat Acorduri de Asociere.

Țările din Balcanii de Vest au avut un început mai întârziat în ceea ce privește integrarea europeană și economia globală din cauza războiului civil, a luptei etnice și a crizei financiare. Performanța economică a acestor țări a fost considerată lentă în comparație cu Europa de Vest. Pentru a atrage investitori, țările din Balcanii de Vest au oferit stimulente financiare generoase sub formă de credite de investiții, o practică des întâlnită în special în țările în curs de dezvoltare.

Procesul de internaționalizare a afacerilor românești a devenit popular după ce țara a reușit să-și revină din căderea suferită la scurt timp după 1989, mediul de afaceri oferind continuu oportunități de creștere datorită costului competitiv al forței de muncă și integrării mai profunde pe piața europeană. Moldova este o țară mică, cu o economie în tranziție, iar participarea sa la comerțul exterior a început în 1992, când au fost ridicate restricțiile de export și import. În 1995, țara a stabilit legături internaționale cu 90 de țări, iar până în anul 2000 au fost semnate acorduri de cooperare cu o multitudine de economii din întreaga lume.

CAPITOL 3. PROFILAREA AFACERILOR BAZAT PE COMPORTAMENTUL DE INTERNAȚIONALIZARE AL FIRMELOR DIN ROMÂNIA ȘI REPUBLICA MOLDOVA

The objective of this chapter is to classify, for each of the eight dimensions of the internationalization process, the Romanian and Moldovan companies into homogenous groups and explore the characteristics of each of the formed groups of companies.

For both Romanian and Moldavian sample, the classification of the companies will be performed separately for all eight dimensions of the internationalization process. The classification is made using the two-step cluster analysis method. For each dimension, the variables used for obtaining the clusters of companies are the specific items used for measuring that dimension.

Grupurile de companii care formează clusterelor sunt apoi caracterizate de șase variabile:

- Localizarea (macroregiunea) companiei;
- tipul de proprietate al companiei;
- Dacă firma are sau nu capital străin;
- Domeniul de activitate al companiei;
- Numărul de standarde ISO implementate;
- Dacă tipul de proprietate al companiei se modifică și cum.

Pe baza vitezei de internaționalizare, gruparea companiilor moldovenești este similară cu gruparea firmelor românești, având astfel caracteristici similare. De exemplu, pentru ambele țări, companiile din primul și al doilea cluster au nevoie de un timp similar pentru a se internaționaliza, cu toate acestea, companiile românești care se extind la nivel global au nevoie în medie de 18 ani, în timp ce companiile moldovenești au nevoie de doar 8 ani. Cele mai rapide companii care se internaționalizează în ambele țări sunt caracterizate de proprietate 100% privată, iar majoritatea acestor firme operează în sectorul terțiar al economiei. În plus, companiile care au trecut de la proprietate privată la cea publică sau mixtă și care lucrează în sectorul primar al economiei tind să aibă o viteză mai lentă de internaționalizare. Companiile românești și moldovenești sunt similare în ceea ce privește viteza procesului de internaționalizare a companiilor.

Conform clasificării pe baza intensității internaționalizării, companiile românești se comportă diferit față de firmele moldovenești. Astfel, 92% dintre firmele cu cel mai mare grad de intensitate din România sunt private, 52% dintre ele au capital autohton și 10% dintre ele activează în sectorul primar; dimpotrivă, companiile moldovenești cu cel mai mare grad de intensitate sunt

toate 100% private, 73% dintre ele au capital străin și niciuna dintre ele nu activează în sectorul primar. Putem concluziona că tipul de proprietate și domeniul de activitate influențează diferit intensitatea procesului de internaționalizare pentru firmele românești și cele moldovenești.

În ceea ce privește dimensiunea geografică, companiile românești sunt similare cu firmele moldovenești. Prin urmare, firmele care sunt angajate în activități primare, cum ar fi agricultura, mineritul, pescuitul sau silvicultura, par să fie capabile să se internaționalizeze în mai multe regiuni și țări în afara propriei țări.

Având în vedere analiza derivată din dimensiunea modului de operare a procesului de internaționalizare, companiile din cele două țări sunt relativ similare. Cele care folosesc moduri de extindere la nivel global care necesită mai multe resurse sunt caracterizate de proprietate privată care nu se schimbă în timp, iar toate companiile sunt fie în domeniul producției, fie în domeniul serviciilor. Cu toate acestea, 54% dintre companiile moldovenești care folosesc metode mai mari de internaționalizare au capital străin, în timp ce în România doar 46% dintre firme au capital din afara țării, subliniind astfel că originea capitalului exercită influență semnificativă asupra procesului de internaționalizare a firmelor. Companiile care sunt deținute în totalitate sau parțial de stat tind să utilizeze o metodă de funcționare care necesită mai puține resurse și să o mențină de-a lungul timpului, astfel, ipotezele modelului tradițional Uppsala, care afirmă că o companie își va crește treptat implicarea în timp, nu sunt aplicabile firmelor românești și moldovenești.

Folosind indicii Kogut și Singh, am măsurat distanța culturală pe care o au companiile din ambele țări față de locațiile lor situate în străinătate. Încă o dată, se pare că firmele care operează în sectorul primar al economiei tind să se internaționalizeze către destinații mai îndepărtate din punct de vedere cultural față de țara de origine. Poate că acest lucru se explică prin faptul că ambele țări sunt jucători importanți în lumea resurselor naturale, diverse țări depinzând de produsele agricole moldovenești, respectiv de petrolul României.

Structura organizațională a companiei pare să fie similară pe parcursul procesului de internaționalizare în ambele țări, în timp ce firmele care utilizează angajați cu mai multă experiență internațională nu au un departament specializat pentru activități economice globale. Aceste entități se caracterizează prin proprietate privată și capital străin, astfel, o experiență internațională mai bogată poate duce la atragerea mai multor investiții străine.

Campaniile de CSR sunt un instrument important în procesul de internaționalizare, deoarece companiile pot lua în considerare interesele și așteptările unui grup mai mare de comunități. Companiile din ambele țări care sunt implicate constant în aceste activități sunt deținute de mediul privat și nu își schimbă tipul de proprietate, iar capitalul lor este în mare parte privat. Companiile

moldovenești au realizat în medie nouă campanii de CSR în ultimii cinci ani, în timp ce firmele românești doar opt.

Pe baza dimensiunii tehnologiei informației, firmele din ambele țări au caracteristici similare. Cu toate acestea, chiar dacă prezența capitalului străin intensifică activitățile sociale corporative, se pare că firmele cu cel mai mare grad de prezență online atât din România, cât și din Moldova au în principal capital autohton.

Conform analizei furnizate, am subliniat anumite particularități pentru fiecare țară. Deși există unele asemănări de comportament între companiile din România și Moldova, cum ar fi viteza de internaționalizare, dimensiunea geografică sau dimensiunea tehnologiei informației, există și diferențe notabile. Companiile care prezintă cel mai înalt nivel de intensitate de internaționalizare au profiluri comportamentale diferite: majoritatea companiilor românești au capital intern, în timp ce majoritatea companiilor moldovenești au capital străin. În plus, sectorul economiei în care activează cele mai intense companii este diferit de la o țară la alta. Având în vedere toate aceste diferențe, putem concluziona că profilul de internaționalizare al firmelor este diferit în România și Republica Moldova..

CAPITOL 4. ANALIZA FACTORILOR DETERMINANTI AI COMPORTAMENTULUI DE INTERNAȚIONALIZARE A AFACERILOR ÎN ROMÂNIA ȘI REPUBLICA MOLDOVA

Obiectivul acestui capitol este de a identifica un profil de internaționalizare a companiilor românești și moldovenești folosind trei caracteristici ale firmelor. Profilurile de internaționalizare ale companiilor din cele două eșantioane sunt obținute separat în funcție de trei caracteristici::

- Locația firmelor;
- tipul de capital prezent în firmă;
- domeniul principal de activitate al firmei.

Companiile sunt grupate după aceste trei caracteristici și se testează diferența dintre grupuri în ceea ce privește dimensiunile de internaționalizare, folosind itemii care măsoară cele opt dimensiuni și, de asemenea, prezența obstacolelor și a finanțării guvernamentale. Pentru variabilele de testare care sunt numerice, se utilizează metoda ANOVA. Pentru variabilele care sunt categorice, testele Chi-Pătrat sunt aplicate pentru a testa diferențele de internaționalizare între grupuri.

Internaționalizarea unei firme vine din voința acesteia de a-și consolida poziția prin extinderea activităților economice dincolo de granița țării de origine. Procesul de extindere la nivel global este afectat de mediul de afaceri. România și Republica Moldova au avut drumuri distincte după căderea comunismului, prin urmare, anumite procese de afaceri ar fi putut evolua diferit de la o țară la alta. Pentru ambele state, liberalizarea comerțului este unul dintre principalii factori care au creat mediul potrivit pentru ca firmele să își înceapă activitățile internaționale, totuși anumite aspecte specifice țării pot duce la rezultate contradictorii. În acest capitol, am analizat dacă anumite caracteristici ale companiilor (locația, tipul de capital și domeniul de activitate) influențează diferit comportamentul de internaționalizare al firmelor în ambele țări.

Locația companiei are un impact moderat asupra comportamentului companiilor în ambele țări, influențând patru dimensiuni ale procesului de internaționalizare în România și trei dintre ele în Moldova. În România, locația firmei a impactat următoarele dimensiuni: viteză, intensitate, dimensiunea culturală și IT; în Moldova, aceeași caracteristică a influențat modul de funcționare, structura organizatorică și IT. Locația este un factor care poate oferi anumite avantaje procesului de internaționalizare al unei firme; cu toate acestea, percepțiile manageriale sunt relevante pentru evaluarea beneficiilor locației. Astfel, diferențele de comportament de internaționalizare bazate pe

locație între companiile din cele două țări pot fi explicate într-o oarecare măsură prin abordări diferite de guvernare.

Tipul de capital este factorul care influențează cel mai mult comportamentul de internaționalizare al companiilor, în ambele țări, impactând toate dimensiunile analizate. Prezența capitalului străin face trecerea de la activitățile locale la cele globale mult mai ușoară și lină, confirmând astfel aplicabilitatea modelului de rețea de internaționalizare (Johanson și Mattsson, 1980) care evidențiază importanța dezvoltării relațiilor pe termen lung cu entitățile din mediu străin. În plus, prezența capitalului străin implică un grad mai ridicat de capital uman datorită unei experiențe internaționale mai largi a liderilor de firme. Prin urmare, rezultatele analizei noastre confirmă aplicabilitatea modelului de internaționalizare a capitalului uman, confirmând impactul benefic al capitalului străin asupra expansiunii globale ale firmelor.

Domeniul de activitate al companiilor are un impact puternic asupra comportamentului lor de internaționalizare în ambele state, însă a influențat toate dimensiunile procesului pentru companiile moldovenești și cinci dintre acestea pentru companiile românești. Aceste rezultate sugerează că firmele se comportă diferit în aceste două țări pe parcursul procesului de internaționalizare și ulterior, în funcție de sectorul economiei în care își desfășoară activitatea. În ciuda asemănărilor lor (limbă, cultură, istorie, tradiții), cele două țări s-au dezvoltat diferit de-a lungul ultimelor trei decenii. Prin urmare, diferențele de comportament constatate în ceea ce privește internaționalizarea firmelor sunt în concordanță cu evoluțiile recente pe care cele două țări le-au avut după căderea comunismului..

Concluzii

Obiectivul acestei teze a fost de a analiza comportamentul de internaționalizare a afacerilor al companiilor din Europa Centrală și de Est și de a identifica anumite caracteristici ale acestuia pentru a crea un model de afaceri care să se potrivească companiilor din această regiune. Deși țările din Europa Centrală și de Est au reușit să se adapteze destul de ușor la noile medii de afaceri, au existat totuși unele discrepanțe de comportament demne de remarcat între firmele din vest și din est, cauzate în principal de efectele pe care sistemul comunist le-a avut asupra populației și instituțiilor.

În general, procesul de internaționalizare a afacerilor în țările ECE a devenit mult mai popular și mult mai lin, totuși reminiscențele sistemului comunist pot fi încă simțite, deoarece unele țări au un grad ridicat de birocrație, instituții mai slabe și sunt percepute ca fiind mai corupte decât țările occidentale. Considerăm că procesul de internaționalizare a afacerilor din Europa Centrală și de Est are propriile sale particularități datorită trecutului neuitat al țărilor din această zonă.

Pe baza dimensiunilor procesului de internaționalizare, am clasificat companiile în grupuri omogene și am explorat caracteristicile acestora. Prin urmare, **ipoteza de cercetare 1** a fost acceptată: pentru toate dimensiunile, specificul firmelor în ceea ce privește internaționalizarea afacerilor contribuie la crearea unor clustere omogene.

Pe baza vitezei de internaționalizare, gruparea companiilor moldovenești este similară cu gruparea firmelor românești, având astfel caracteristici similare. Cele mai rapide companii care se internaționalizează în ambele țări sunt caracterizate de proprietate 100% privată, iar majoritatea acestor firme operează în sectorul terțiar al economiei. Companiile românești și moldovenești sunt similare în ceea ce privește viteza procesului de internaționalizare a companiilor.

Conform clasificării pe baza intensității internaționalizării, companiile românești se comportă diferit față de firmele moldovenești. Putem concluziona că tipul de proprietate și domeniul de activitate influențează diferit intensitatea procesului de internaționalizare pentru firmele din România și Moldova.

În ceea ce privește dimensiunea geografică a internaționalizării, companiile românești se aseamănă cu firmele moldovenești. Prin urmare, firmele care sunt angajate în activități primare, cum ar fi agricultura, mineritul, pescuitul sau silvicultura, par să fie capabile să se internaționalizeze în mai multe regiuni și țări în afara țării proprii. În plus, companiile românești cu viteza de internaționalizare cea mai scăzută, au cea mai semnificativă răspândire geografică.

Având în vedere analiza bazată pe modul de operare a internaționalizării firmelor, în România, companiile care utilizează moduri care necesită resurse mai semnificative încă de la începutul procesului de internaționalizare au cel mai mare procent de capital străin, similar cu rezultatele din Moldova. Companiile care sunt deținute în totalitate sau parțial de stat tind să utilizeze o metodă de funcționare care necesită mai puține resurse și să o mențină de-a lungul timpului. În plus, companiile care alocuau resurse mai mari pentru modurile de intrare pe piață fac parte din sectorul de servicii al economiei.

Există, de asemenea, asemănări între România și Moldova în ceea ce privește dimensiunea culturală a procesului de internaționalizare, deoarece se pare că firmele care activează în sectorul primar al economiei tind să se internaționalizeze către destinații mai îndepărtate din punct de vedere cultural.

Structura organizatorică a companiei pare să fie similară pe parcursul procesului de internaționalizare în ambele țări, în timp ce firmele care folosesc angajați cu mai multă experiență internațională nu au un departament specializat pentru activități economice globale. Aceste entități se caracterizează prin proprietate privată și capital străin, astfel, o experiență internațională mai vastă poate duce la atragerea mai multor investiții străine.

În ceea ce privește dimensiunea CSR a internaționalizării, concluzionăm că firmele din România și Moldova sunt similare, unde companiile cu capital privat care și-au păstrat tipul de proprietate pe tot parcursul funcționării au cel mai mare număr de campanii de CSR implementate. În plus, aceste companii au capital străin.

Pe baza dimensiunii tehnologiei informației, firmele din ambele țări au caracteristici similare. Cu toate acestea, chiar dacă prezența capitalului străin intensifică activitățile sociale corporative, se pare că firmele cu cel mai mare grad de prezență online atât din România, cât și din Moldova au în principal capital autohton.

Având în vedere analiza furnizată și în urma interpretării datelor, putem concluziona că **ipoteza 2 a fost acceptată**: există diferențe între profilurile comportamentale ale clusterelor firmelor între dimensiunile internaționalizării.

În urma analizei realizate pentru a afla dacă anumite caracteristici ale companiilor (locația, tipul de capital și domeniul de activitate) influențează sau nu comportamentul de internaționalizare al firmelor pentru fiecare dimensiune a procesului, am ajuns la concluzia că tipul de capital este factorul care influențează cel mai mult comportamentul de internaționalizare al companiilor, impactând toate dimensiunile analizate. Prezența capitalului străin a intensificat procesul, confirmând astfel aplicabilitatea atât a Modelului Rețelei de internaționalizare, cât și a modelului de capital uman de internaționalizare. Prin urmare, **ipoteza 3 a fost acceptată**: tipul de

capital al firmei este factorul care are cel mai semnificativ impact asupra dimensiunilor internaționalizării afacerilor.

Locația companiei are un impact diferit asupra comportamentului companiilor din Moldova și România. În România, locația firmei a afectat următoarele dimensiuni: viteză, intensitate, dimensiune culturală și dimensiunea IT; în Moldova, aceeași caracteristică a influențat modul de operare, structura organizațională și dimensiunea IT, astfel, s-au evidențiat comportamente diferite de internaționalizare între companiile din România și Moldova.

Domeniul de activitate al companiilor are un impact puternic asupra comportamentului lor de internaționalizare în ambele state. Cu toate acestea, a influențat toate dimensiunile procesului pentru companiile moldovenești și doar cinci dintre acestea pentru companiile românești. Având în vedere rezultatele evidente ale analizei menționate mai sus, **ipoteza 4 a fost acceptată**: există diferențe semnificative între profilurile comportamentale identificate pentru dimensiunile internaționalizării dintre România și Moldova pe baza anumitor caracteristici..

Rzultatele acestei teze sunt construite pe baza analizei comportamentului de internaționalizare a afacerilor al companiilor din România și Moldova, prin urmare, studiile viitoare pot avansa modelul propus către alte țări din Europa Centrală și de Est care au trecut, de asemenea, de la o economie planificată centralizat la o economie de piață. O altă limitare demnă de menționat este distribuția companiilor private și publice în cadrul eșantionului; având în vedere rezultatele, tipul de capital este factorul cu cel mai semnificativ impact asupra procesului de internaționalizare a firmelor, astfel, se sugerează ca cercetările viitoare să exploreze comportamentul de internaționalizare al mai multor companii cu capital public.

Bibliografie

1. Abdulahi, A. S. S., n.d. *Macroeconomic Volatility, Trade and Financial Liberalization in Africa*, s.l.: World Development.
2. Adedigba, O., Lin, R. & Ud-Din, N., 2020. The Degree of Internationalization of Chinese Multinationals Along the Belt and Road Initiative Countries. *Plos One*.
3. A, G. & A, D., 2015. International Diversification of Emerging Market Firms: The Role of Ownership Structure and Group Affiliation. *Management International Review*, pp. 235-253.
4. Aghion, P. B. R. R. S. Z. F., 2005. Entry liberalization and inequality in industrial performance. pp. 291-302.
5. Agndal, H. & Chetty, S., 2007. The Impact of Relationships on Changes in Internationalisation Strategies of SMEs. *European Journal of Marketing*, pp. 1449-1474.
6. Aharoni, Y., 1966. The Foreign Investment Decision Process. *Harvard Business School*.
7. Alexander, N., 1990. Retailers and International Markets: Motives for Expansion. *International Marketing Review*, pp. 75-86.
8. Alfaro, L. C. A. K.-O. S. S. S., 2004. FDI and economic growth: the role of local financial markets. *Journal of International Economics*, pp. 89-112.
9. Algulyev, R. M. R., 2015. *Problems of Protection of Intellectual Property Rights in the Information Society*, s.l.: Semantci Scholar.
10. Andersen, M. R. K. B. R. v. U. E., 2017. *Corporate Tax Incentives and FDI in Developing Countries*, Washington DC: Global Investment Competitiveness Report 2017/2018: Foreign Investor Perspectives and Policy Implications.
11. Anderson, E. & Gatignon, H., 1986. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, pp. 1-26.
12. Andersson, S. W. I., 2003. Innovative internationalization in new firms: Born Globals - the Swedish case.. *Journal of International Entrepreneurship*, pp. 249-276.
13. Angeloni, I. F. M. M. F. P., 2005. *Economic and Monetary Integration of the New Member States*, Frankfurt: European Central Bank.
14. Angeloni, I. F. M. M. F. P., 2005. *Economic and Monetary Integration of the New Member States Helping to Chart the Route*, s.l.: European Central Bank.
15. Anon., 1997. *International Monetary Fund - World Economic Forum*, s.l.: s.n.

16. Anon., 2017. *KPMG - The Road Ahead*. [Online]
Available at: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>
17. Anon., 2022. *KOF Swiss Economic Institute*, Zurich: Swiss Economic Institute.
18. Anon., 2022. *Lista Firmelor din Romania*. [Online]
Available at: <https://www.listafirme.ro/>
19. Anon., 2022. *The World Data Bank*. [Online]
Available at: <https://data.worldbank.org/>
[Accessed 2022].
20. Attig, N., Boubakri, N., El Ghouli, S. & Guedhami, O., 2014. Firm Internationalization and Corporate Social Responsibility. *Journal Business Ethics*, pp. 171-197.
21. Autio, E. & Sapienza, H., 2000. Comparing Process and Born Global Perspectives in the International Growth of Technology-Based New Company. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 413-424.
22. Baker, J., 2003. *The Marketing Book*. Burlington: Elsevier Science Linacre House.
23. Barber, J., Peinado, E. & A, M., 2010. Investment and Control Decisions in Foreign Markets: Evidence from Service Industries. *British Journal of Management*, pp. 736-753.
24. Beer, C. B. C. A. B. A. R. C. W. B., 2017. *EU integration and its impact on Austria*, s.l.: Austrian National Bank.
25. Beer, C. B. C. B. A. R. C. W., 2017. *Eu integration and its impact on Austria*, s.l.: Austrian National Bank.
26. Beer, C. B. C. B. A. R. C. W. B., 2017. *EU integration and its impact on Austria*, Vienna: Austrian National Bank.
27. Benito, G. R., 2015. Why and How Motives (still) Matter. *The Multinational Business Review*, pp. 15-24.
28. Benito, G. R., Petersen, B. & Welch, L. S., 2009. Towards more Realistic Conceptualisations of Foreign Operation Modes. *Journal of International Business Studies*, pp. 1455-1470.
29. Berry, H., Guillén, M. & Zhou, N., 2010. An Institutional Approach to Cross-National Distance. *International Business Studies*, pp. 1460-1480.
30. Beugelsdijk, S. & Mudambi, R., 2013. MNEs as Border-Crossing Multi-Location Enterprises: The Role of Discontinuities in Geographic Space. *Journal of International Business Studies*, pp. 413-426.

31. Beugelsdijk, S., Nell, P. & Ambos, P., 2017. When do Distance Effects Become Empirically Observable? An Investigation in the Context of Headquarters Value Creation for Subsidiaries. *Journal of International Management*.
32. Bharti, M. S., 2022. The Economic Integration of the Central and Eastern European Countries into the European Union: Special Reference to Regional Development. *Copernicus Political and Legal Studies*, pp. 11-23.
33. Blanchet, T. C. L. G. A., 2019. *How Unequal Is Europe? Evidence from Distributional National Accounts*, s.l.: World Inequality Database.
34. Brammer, S. J., Pavelin, S. & Porter, L., 2009. Corporate Charitable Giving, Multinational Companies and Countries of Concern. *Journal of Management Studies*, pp. 575-596.
35. Brouthers, K. D. & Hennart, J. F., 2007. Boundaries of the Firm: Insights from International Entry Mode Research. *Journal of Management*, pp. 395-425.
36. Bruno, L. N. N. F. C., 2014. *Foreign direct investment and economic performance: A systematic review of the evidence uncovers a new paradox*. s.l.:s.n.
37. Burke, W. W., 2002. *Organization Change: Theory and Practice*.
38. Buzavaite, M. K. R., 2019. Human Capital and the Internationalisation of SMEs: A Systematic Literature Review. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, pp. 125-142.
39. Calof, J. L. & Beamish, P., 1995. Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalisation. *International Business Review*, pp. 115-131.
40. Campos, N. K. Y., 2006. Determinants and effects of foreign direct investment in transition economies. *Managing development: globalization, economic restructuring and social policy*.
41. Carvalho, C. & Dib, L., 2013. Reconciliando o Modelo de Uppsala com a Perspectiva de Networks. *Revista de Administração FACES Journal*, pp. 13-36.
42. Casillas, J. C. & Acedo, F. J., 2013. Speed in the internationalization process of the firm. *International Journal of Management Reviews*, pp. 15-29.
43. Cellard, S. & Prange, C., 2008. How do age and speed of internationalization affect foreign growth.
44. Cheng, K., Lin, W. & Liu, Y., 2011. The Internationalization and Performance of a Firm: Moderating Effect of a Firm's Behaviour. *Journal of International Management*, pp. 83-95.

45. Cheng, Y. M., 2006. Determinants of FDI Mode Choice: Acquisition, Brownfield, and Greenfield Entry in Foreign Markets. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, pp. 202-220.
46. Cieslik, J. & Kaciak, E., 2009. The Speed of Internationalization of Entrepreneurial Start-ups in a Transition Environment. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, pp. 375-392.
47. Clipa, R. C. F., 2011. The process of internationalization of the firm - A multicriteria decisional approach.. *International Journal of Communication Research*, pp. 50-55.
48. Coviello, N. & Munro, H., 1997. Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms. *International Business Review*, pp. 361-386.
49. Dabic, M. L. O., 2017. Internationalization of Central and Eastern European firms: trends and strategies. *European Business Review*, pp. 154-163.
50. Daveri, F., 2002. The New Economy in Europe. *Oxford Review of Economic Policy*, pp. 345-362.
51. Deardorff, A., 2000. *Market access for developing countries*. Ann Arbor: Research Seminar in International Economics.
52. Degl'Innocenti, M., 2018. Financial Centres' Competitiveness and Economic Convergence. *Economy and Space*, pp. 133-156.
53. Deresky, H., 2000. *International Management: managing across borders and cultures*. 3rd ed. s.l.:Upper Saddle River.
54. Detomasi, D., 2007. The Multinational Corporation and Global Governance: Modelling Global Public Policy Networks. *Journal of Business Ethics*, pp. 321-334.
55. Dicken, P., 2004. Geographers and 'globalization': (yet) another missed boat. *Transactions*, Volume Institute of British Geographers, pp. 5-26.
56. Dima, S., 2010. From International Trade to Firm Internationalization. *European Journal of Interdisciplinary Studies*.
57. Dumitru, I., 2017. Entrepreneurship Determinants in Central and Eastern Europe. The case of Romania. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, pp. 187-203.
58. Dunning, J., 1993. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison Wesley Publishing Co.
59. Dunning, J. H., 1996. The Geographical Sources of the Competitiveness of Firms. *Transnational Corporations*, pp. 1-29.

60. Felmerly, Z. B. C. H. C. K. A. M. T. S. F. W. B., 2020. *Economic Integration and Interdependence in Central and Eastern Europe*, Budapest: s.n.
61. Felmerly, Z. B. C. H. C. K. A. M. T. S. F. W. B., 2020. *Economic Integration and Interdependence in Central and Eastern Europe*, Budapest: s.n.
62. Fernández, Z. & Nieto, M., 2005. Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family businesses: Some Influential Factors.. *Family Business Review*, pp. 77-89.
63. Ferreira, A. d. H. A. M. F. M., 1999. *Novo Aurelio seculo XXI*. s.l.:s.n.
64. Forte, S. & Sette, E., 2005. Level of internationalization of companies. *Proceedings Brasília*.
65. Franco, J. B. P., 2017. *Education in times of online bubbles: a Peircean approach*, Sao Paulo: Dialogia.
66. Franco, J. B. P., 2017. *Education in times of online bubbles: a Peircean approach*. Sao Paulo: s.n.
67. Fund, I. M., 1997. *World Economic Forum*, s.l.: s.n.
68. Gabrielsson, M. & Gabrielsson, P., 2011. Internet-Based Sales Channel Strategies of Born Global Firms. *International Business Review*, pp. 88-99.
69. Ganzle, S., D, S., Sielker, F. & Chilla, T., 2019. Macro-Regional Strategies, Cohesion Policy and Regional Cooperation in the European Union: Towards a Research Agenda. *Political Studies Review*, pp. 161-174.
70. Garri, M. & Konstantopoulos, N., 2013. The Management of Internationalization: Structural Modifications and Interorganizational Significance.
71. Gaur, A. A. D., 2015. International diversification of emerging market firms: The role of ownership structure and group affiliation. *Management International Review*, pp. 235-253.
72. Ghemawat, P., 2001. Distance Still Matters. *Harvard Business Review*, pp. 137-147.
73. Gorbunova, Y. I. D. S. J., 2012. New evidence on FDI determinants: An appraisal over the transition period. *Prague Economic Papers*, pp. 129-149.
74. Graeff, P. & Svendsen, G., 2013. Trust and Corruption: The Influence of Positive and Negative Social Capital on the Economic Development in the European Union. *Quality and Quantity*, pp. 2829-2846.
75. Guillen, M. G.-C. E., 2009. The American Model of the Multinational Firm and the "New" Multinationals From Emerging Econom. *Academy of Management Perspectiv*, pp. 23-35.

76. Håkansson, H. & Johanson, J., 1992. A Model of Industrial Networks. *Industrial Networks: A New View of Reality*, pp. 28-36.
77. Hamid, Z., 2017. Impact of high-performance work systems on export-oriented SMEs performance: the mediating role of human capital development. *South East Asian Journal of Management*, pp. 142-163.
78. Hapciu, V. O. V., 2018. *Education and Labor Market in Kosovo and European Union*, s.l.: American Chamber of Commerce in Kosovo.
79. Hassel, A. et al., 2000. Two dimensions of the internationalization of firms. *Journal of Management Studies*, pp. 705-723.
80. Hayat, A., 2019. Foreign direct investments, institutional quality and economic growth. *The Journal of International Trade & Economic Development*, pp. 561-579.
81. Hill, C., 2003. Competing in the Global Marketplace.
82. Hill, C. W., Hwang, P. & Kim, W. C., 1990. An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, pp. 117-128.
83. Hilmersson, M. & Johanson, M., 2016. Speed of SME Internationalization and Performance. *Management International Review*, pp. 67-94.
84. Hitt, M. T. L. M. T. C. B., 2006. International diversification: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, pp. 831-867.
85. Hofstede, G., 2022. *Hofstede Insights*. [Online]
Available at: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
86. Hollensen, S., 2008. Essential of Global Marketing.
87. Honório, L. C., 2009. Determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, pp. 162-175.
88. Horobet, A. P. O., 2021. Shaping Competitiveness for driving FDI in CEE Countries. *Romanian Journal of European Affairs*, pp. 48-68.
89. Hoxha, L., n.d. The Western Balkans EU accession perspective after the war in Ukraine. *Rockefeller Brothers Fund*.
90. Hsieh, L. et al., 2019. A Multidimensional Perspective of SME Internationalization Speed: The Influence of Entrepreneurial Characteristics. *International Business Review*, pp. 268-283.
91. Huo, D. H. K., 2015. Internationalization Strategy and Firm Performance: Estimation of Corporate Strategy effect Based on Big Data of Chinese IT Companies in a Complex Network. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, pp. 148-163.

92. Hutchinson, K., B. Q. & Alexander, N., 2006. SME Retailer Internationalisation: Case Study Evidence from British Retailers. *International Marketing Review*, pp. 25-53.
93. Huynh, H., Nguyen, P. & Tran, T., 2018. Internationalization and Performance of Vietnamese Manufacturing Firms: Does Organizational Slack Matter?. *Administrative Sciences*.
94. Ietto-Gillies, G., 1998. Different Conceptual Frameworks for the Assessment of the Degree of Internationalization: An Empirical Analysis of Various Indices for the top 100 Transnational Corporations. *Transnational Corporations*, pp. 17-39.
95. Ignatov, A., 2019. Analysis of the Dynamics of the European Economic Security in the Conditions of a Changing Socio-Economic Environment. *Mediterranean Journal of Economics, Agriculture and Environment*, pp. 15-38.
96. Iloiu, M. C. D. M. S., 2015. FDI in Romania between EU and The Global Economic Crisis. *Procedia Economics and Finance*, pp. 644-651.
97. International, K., 2013. *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*. [Online]
Available at: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2013/12/corporate-responsibility-reporting-survey-2013.pdf>
98. Ipsmiller, E. D., 2021. Internationalization from Central and Eastern Europe: A systematic literature review. *Journal of International Management*.
99. Ismail, M., 2013. Learning orientation and trust in small and medium enterprise (SME) export competitive advantage. *Asian Academy of Management Journal*, pp. 153-179.
100. Ivanaj, S., 2021. The Impact of Foreign Direct Investments on Poverty Reduction in the Western Balkans. *Economics E-Journal*, pp. 129-149.
101. J., R., 1996. Internacjonalizacja przedsiÅbiorstwa. *PWE*.
102. Jaklic, A. O. K. S. M. K. L., 2020. Evolution of Central and Eastern Europe related international business research. *Journal of Business Research*, pp. 421-434.
103. Jalava, J. P. M., 2002. Economic Growth in the New Economy: Evidence from Advanced Economies. *Information Economics and Policy*, pp. 189-210.
104. Javakgi, R. G. T. P., 2011. Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, pp. 1004-1010.
105. Javorcik, S., 2004. Does Foreign Direct Investment Increase the Productivity of Domestic Firms? In Search of Spillovers through Backward Linkages. *American Economic Review*, pp. 605-627.

106. Jean, R., 2007. The Ambiguous Relationship of ICT and Organizational Performance: a literature review. *Critical Perspectives on International Business*, pp. 306-321.
107. Jiang, R. J., Beamish, P. W. & Makino, S., 2014. Time Compression Diseconomies in Foreign Expansion. *Journal of World Business*, pp. 114-121.
108. Johanson, J. & Mattsson, L., 1988. Internationalization in Industrial Systems—A Network Approach. *Strategies in Global Competition*.
109. Johanson, J. & P, W., 1975. The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, pp. 305-322.
110. Johanson, J. & Vahlne, J., 1977. The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business Studies*, pp. 23-32.
111. Johanson, M. & Kalinic, I., 2016. Acceleration and Deceleration in the Internationalization Process of the Firm. *Management International Review*, pp. 827-847.
112. Jones, M., 1999. The Internationalization of Small High Technology Firms. *Journal of International Marketing*, pp. 15-41.
113. Kang, J., 2013. The Relationship Between Corporate Diversification and Corporate Social Performance. *Strategic Management Journal*, pp. 94-109.
114. K, E. & Wellington, K. K., 1993. Environment, Strategy, Structure, and Performance in the Context of Export Activity: An Empirical Study of Taiwanese Manufacturing Firms. *Journal of Business Research*, pp. 33-49.
115. Khan, A., 2005. Deciding to go International. *Business Management Group*.
116. Kogut, B. & Singh, H., 1988. The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, pp. 411-432.
117. Korsakiene, R. B. A., 2011. Factors Impacting Sustainable Internationalization: a Case of Multinational Company. *Journal of Security and Sustainability Issues*, pp. 53-62.
118. Korsakiene, R. L. A. B. M. S. A., 2017. Intellectual capital as a driving force of internationalization: a case of Lithuanian SMEs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, pp. 502-515.
119. Korsakiene, R. T. M., 2012. The internationalization of SMEs: an integrative approach. *Journal of Business Economics & Management*, pp. 294-307.
120. Kotabe, M. & Helsen, K., 2010. *Global Marketing Management*. Hoboken: John Wiley & Sons.

121. Lane. P, M.-F. G., 2007. Capital flows to central and Eastern Europe. *Emerg Mark Rev*, pp. 106-123.
122. Leonidou, L., Katsikeas, C. & Piercy, N., 1998. Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions. *Journal of International Marketing*, pp. 74-102.
123. Lin, W., 2012. Family Ownership and Internationalization Processes: Internationalization Pace, Internationalization Scope, and Internationalization Rhythm. *European Management Journal*, pp. 47-56.
124. Lu, J. & Beamish, P., 2004. International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis. *The Academy of Management Journal*.
125. Matthews, J., 2006. Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Manageme*, pp. 5-27.
126. Melin, L., 1992. Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, pp. 99-118.
127. Mello, R., 2012. Dimensions of Internationalization: a review.
128. Meyer, K. G. M., 2006. Process Perspectives in International Business Research in CEE. *Management International Review*, pp. 143-164.
129. Meyer, K. P. M., 2005. Probing theoretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources, and institutions. *Journal of International Business Studies*, pp. 600-621.
130. Minina, V. D. E., 2011. *The key factors of the internationalization for the Finnish Comapanies entering new markets*, s.l.: s.n.
131. Muja, A. G. S., 2019. Institutions and economic performance: evidence from Western Balkans 1996-2016. *IFAC PapersOnLine*, pp. 287-292.
132. Musteen, M., Francis, J. & Datta, D. K., 2012. The Influence of International Networks on Internationalization Speed and Performance. *Journal of World Business*, pp. 197-205.
133. Mwiti, E. O. G. A. M. A., 2013. Determinants of Initial Export Market Participation: (An Empirical Study on the Internal-Proactive and Internal-Reactive Factors among Micro and Small Enterprises in the Commercial Craft Sector in Kenya).. *International Journal of Business and Social Science*, pp. 64-88.
134. Negritoiu, M., 1996. *FDI in Romania and Bulgaria in the Wake of the EU Accession*;. Bucuresti: s.n.

135. Orlitzky, M., Siegel, D. S. & Waldman, D., 2011. Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. *Business and Society*, pp. 6-27.
136. Osland, G. E., Taylor, C. R. & Zou, S., 2001. Selecting International Modes of Entry and Expansion. *Marketing Intelligence & Planning*, pp. 153-161.
137. Oviatt, B. & McDougall, P., 1994. Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, pp. 45-64.
138. Oviatt, B. & McDougall, P., 1999. Accelerated Internationalisation: Why are New and Small Ventures Internationalizing in Greater Numbers and with Increasing Speed?. *Research in Global Strategic Management*, pp. 23-40.
139. Paul, J. & Gupta, P., 2013. Process and Intensity of Internationalization of IT Firms – Evidence from India. *International Business Review*, pp. 594-603.
140. Pelkmans, J., 2001. *European Integration: Methods and Economic Analysis*, Harlow: s.n.
141. Petersen, B., Benito, G. R., Welch, L. S. & Asmussen, C. G., 2008. *Mode configuration diversity*. London: s.n.
142. Petreski, M. V. I., 2015. Tarif Induced (de)industrialization: an Empirical Analysis. *MPRA Working Paper*.
143. Pettersson, E. & Uppstrom, J., 2019. *Barriers in Online Internationalization: The Reality for Online Service Providers*. [Online] Available at: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-388690>
144. Polesello, D. A. M., 2012. Determinants of International Entry Mode Choice.
145. Prange, C. V. S., 2011. Dynamic capabilities, internationalisation processes and performance. *Journal of World Business*, pp. 126-133.
146. Rao, T. R. & Naidu, G., 1992. Are the stages of the Internationalization Empirically Supportable?. *Journal of GlobalMarketing*, pp. 147-170.
147. Rapacki, R. P. M., 2019. EU membership and economic growth: empirical evidence for the CEE countries. *The European Journal of Comparative Economics*, pp. 3-40.
148. Rasiah, R., 2005. Are foreign firms more productive and export-and-technology-intensive than local firms in Kenyan manufacturing?. *Oxford Development Studies*, pp. 211-227.
149. Reiner, G. D. K. P. M. J. I., 2008. The internationalisation process in companies located at the borders of emerging and developed countries. *International Journal of Operations and Production Management*, pp. 918-940.

150. Reuber, A. R. & Fischer, E., 1997. The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, pp. 807-826.
151. Riviere, M. & Bass, E., 2018. How Dimensions of Internationalization Shape the MNE's Renewal Capability: Multidimensional and Multilevel Considerations. *Long Range Planning*.
152. Rodriguez, V. B. L. A. M., 2010. Managing risk and knowledge in the internationalisation process.. *Intangible Capital*, pp. 202-235.
153. Romer, P. M., 1986. *Increasing returns and long-run growth*. s.l.:s.n.
154. Ronen, S. & Shenkar, O., 1985. Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. *Academy of Management Review*, pp. 435-454.
155. Root, F., 1987. *Entry strategies for international markets*. Lexington: Lexington Books.
156. Rubaeva, M., 2010. Internationalization of Western Retail Company Eastwards: Metro Group Case. *The Aarhus School of Business*.
157. Ruggie, J., 1993. *Multilateralism Matters: The Theory and Practice of the Institutional Form*. New York: Columbia University Press.
158. Rymarczyk, J., 1996. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa. *PWE*.
159. Sambharya, R. B., 1996. Foreign Experience of Top Management Teams and International Diversification Strategies of U.S. Multinational Companies. *Strategic Management Journal*, pp. 739-746.
160. Sanfey, P. Z. S., 2012. Making sense of competitiveness indicators in south-eastern Europe. *EBRD Working Paper*.
161. Schadler, S. M. A. A. A. L. D., 2006. *Growth in the Central and Eastern European Countries of the European Union*. Washington DC: International Monetary Fund.
162. Senik, Z. I. R. S.-L. B. E. L., 2010. Influential Factors for SME Internationalization: Evidence from Malaysia.. *International Journal of Economics and Management*, pp. 285-304.
163. Sepashvili, E., 2015. Integration with the EU: Prospects for foreign trade of Eastern Partnership countries. *Strategica*, pp. 362-371.
164. Sharma, V. M. & Erramilli, M. K., 2004. Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, pp. 1-18.

165. Shenkar, O., Luo, Y. & Yehekel, O., 2008. From ‘‘Distance’’ to ‘Friction’’: Substituting Metaphors and Redirecting Intercultural Research. *Academy of Management Review*, pp. 905-923.
166. Sinkovics, N., 2012. The Internet as an Alternative Path to Internationalization?. *International Marketing Review*, pp. 130-155.
167. Sinkovics, R. & Penz, E., 2005. ‘‘Empowerment of SME Websites: Development of a Web-Empowerment Scale and Preliminary Evidence. *Journal of International Entrepreneurship*, pp. 303-315.
168. Sinkovics, R. & Penz, E., 2005. Empowerment of SME Websites: Development of a Web-Empowerment Scale and Preliminary Evidence. *Journal of International Entrepreneurship*, pp. 303-315.
169. Sorensen, J., 1997. The Internationalization of Companies. Different Perspectives of How Companies Internationalize. *International Business Economics*.
170. Sousa, C. & Bradley, F., 2006. Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod?. *Journal of International Marketing*, pp. 49-70.
171. Stremtan, F., Mihalache, S. & Pioras, V., 2009. On the Internationalization of the Firms - from Theory to Practice. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*.
172. Strike, M. V., Gao, J. & Bansal, P., 2006. Being Good While Being Bad: Social responsibility and the International Diversification of US Firms. *Journal of International Business Studies*, pp. 254-280.
173. Tallman, S. L. J., 1996. Effects of international diversity and product diversity on the performance of Multinational Firms. *Academy of Management Journal*, pp. 179-196.
174. Tan, E., 2014. Human capital theory – a holistic criticism. *Review of Educational Research*, pp. 411-445.
175. Tatoglu, E., Demirbag, M. & Kaplan, G., 2003. Motives for Retailer Internationalisation to Central and Eastern Europe. *Emerging Markets Finance and Trade*, pp. 40-57.
176. T, C., 1995. Conceptualizing Continuous Improvement: Implications for Organizational Change. *International Journal of Management Science*, pp. 607-624.
177. Thomas, E. & Eden, L., 2004. What is the Shape of the, Multinationality-Performance Relationship?. *Multinational Business Review*, pp. 89-110.
178. Turnbull, P., 1987. A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process. *Managing Export Entry and Expansion*.

179. Tybout, J. W. M., 1995. Trade liberalization and the dimensions of efficiency change in Mexican manufacturing industries. *J.Int.Econ*, pp. 53-78.
180. Vedrine, L., 2018. Allocation of European Structural Funds, decentralization and strategic spatial interactions. *Regional Studies*, pp. 1-11.
181. Vermeulen, F. & Barkema, H., 2002. Pace, Rhythm, and Scope: Process Dependence in Building a Profitable Multinational Corporation. *Strategic Management Journal*, pp. 637-653.
182. Vernon, R., 1966. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, pp. 190-207.
183. Vida, I. & Fairhurst, A., 1998. International Expansion of Retail Firms: a Theoretical Approach for Future Investigations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, pp. 143-151.
184. Wacziarg, R., 2008. Trade liberalization and growth: new evidence. *World Bank Econ*, pp. 187-231.
185. Walter. W., L. M. L. A., 2017. The economic impact of FDI in Moldova - Results from an empirical analysis. *German Economic Team Moldova*, pp. 1-30.
186. Walter, W. L. M. L. A., 2015. *The economic impact of FDI in Moldova - Results from an empirical analysis*, Berlin/Chisinau: German Economic Team Moldova.
187. Welch, L., Benito, G. & B, P., 2007. Foreign Operation Methods: Theory – Analysis – Strategy. *Edward Elgar Publishing*.
188. Welch, L. S. & Loustarinen, R., 1988. Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of Management Studies*, pp. 34-55.
189. Wennberg, K. H. C., 2008. Problemistic search and international entrepreneurship. *European Management Journal*, pp. 441-454.
190. Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. & Welch, L., 1978. Pre-Export Activity: the First Step in Internationalization. *Journal of International Business Studies*, pp. 47-58.
191. Wiersema, M. F. & Bowen, H. P., 2011. The Relationship Between International Diversification and Firm Performance: Why it Remains a Puzzle. *Global Strategy Journal*, pp. 152-170.
192. Wolff, J. A. & Pett, T. L., 2000. Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance. *Journal of Small Business Management*, pp. 34-47.
193. Woodman, R. W., 2008. Discourse, Metaphor and Organizational Change: the Wine is New, but the Bottle is old. *British Journal of Management*, pp. 33-37.

194. Yip, G., 2003. *Total global strategy II: updated for the internet and service era*. s.l.:Upper Saddle River.
195. Zahra, S. A., Ireland, R. D. & Hitt, M. A., 2000. International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance. *Academy of Management Journal*, pp. 925-950.
196. Zain, M. N. S., 2006. The impacts of network relationship on SMEs' internationalization process. *Thunderbird International Business Review*, pp. 183-205.