

REZUMAT

Strategii și practici manageriale B2B de internaționalizare: dinspre digitalizare și competitivitate către performanța organizațională

Drd: Elena-Adriana Biea

În contextul actual al progresului tehnologic avansat, o atenție deosebită trebuie acordată strategiilor și practicilor manageriale B2B prin intermediul cărora companiile reușesc să își croiască un parcurs internațional și să se extindă pe noi piețe externe. Provocările sunt cu atât mai mari dacă privim spre noile elemente de securitate globală și economică apărute imediat după perioada post-COVID-19, precum și către transformările digitale și automatizările care se dezvoltă în prezent și care pot influența parcursul întreg mediului de afaceri.

Cercetarea în domeniul internaționalizării cu focus pe utilizarea strategiilor și practicilor manageriale B2B nu reprezintă un subiect nou, însă prezentul studiu își propune să aducă o contribuție de actualitate și se concentrează asupra modului în care comportamentul organizațional a fost influențat de transformarea digitală și de noile tehnologii. În contextul în care lumea afacerilor este rescrisă în linii de cod, algoritmi și qubiți, fiecare inovație ne duce mai aproape de un viitor marcat de schimbare, în care roboții devin autonomi, fabricile sunt ușor de controlat, iar computerele cuantice promit să rezolve probleme care păreau imposibil de gestionat până acum.

La nivel macroeconomic, în contextul expansiunii organizațiilor pe piețele globale, o sferă de interes adiacentă dezvoltării strategiilor și practicilor B2B, este reprezentată de rolul tehnologiilor emergente, precum 5G & 6G, inteligența artificială, machine learning, blockchain, cloud computing, robotica sau quantic computing, care își propun să aducă o nouă dimensiune lumii pe care o cunoaștem în prezent. Procesul tehnologic va genera diferențe uriașe în ceea ce privește eficiența organizațiilor de pretutindeni, odată cu implementarea soluțiilor bazate pe AI și edge computing, însă adoptarea lor va implica investiții semnificative. Din acest punct de vedere, cercetarea explorează relații inedite, studiate mai puțin în literatura de specialitate, și anume impactul acestor noi instrumente asupra obținerii performanței în rândul companiilor care se internaționalizează, precum și asupra competitivității acestora.

Lucrarea aduce o contribuție importantă în literatura de specialitate datorită abordării holistice, sistemice, asupra internaționalizării, a strategiilor și practicilor manageriale B2B proactive și reactive de internaționalizare, digitalizării, a competitivității și performanței organizaționale. Prin integrarea unui cadru conceptual care corelează aceste constructe, studiul contribuie la o mai bună înțelegere a dinamicilor și influenței dintre acestea.

În literatura de specialitate, termenul de „internaționalizare” este adesea folosit în aria strategiilor de afaceri și a modului în care organizațiile își gestionează activitățile sau operațiunile în cadrul economiei globale. Acest concept s-a dezvoltat și a căpătat noi conotații odată cu creșterea globalizării și cu instaurarea unor schimbări semnificative în privința felului în care afacerile iau contact cu piețele externe din întreaga lume, iar în esență, internaționalizarea reflectă capacitatea și aspirația unei organizații de a participa și a prospera în contextul internațional, depășind limitele geografice naționale.

Scopul acestui demers științific este de a analiza și pune în lumină strategiile și practicile utilizate de managerii români în cadrul afacerilor în care sunt implicați, pentru a le dezvolta pe plan internațional și, totodată, pentru a-și întări relațiile strategice cu stakeholderii din industriile convergente, cu precădere cu parteneri din rețelele de afaceri de pe piețele vizate. Accentul se pune în mod special pe modalitățile de penetrare a unei noi țări sau pe strategiile și pașii demarați în vederea internaționalizării afacerilor, fie că vorbim despre achiziții directe, fuziuni, alianțe sau colaborări cheie globale, deschidere de noi sucursale sau subsidiare ori parteneriate de tip join-venture, iar industriile care fac obiectul acestei analize variază de la IT&C, industria automotive, comerț, pharma, alimentară, sectorul industrial și de producție, până la domeniul energiei sau petrolului și gazelor.

Evoluția internaționalizării afacerilor a fost puternic impactată de noua eră digitală în care am pășit și se poate constata o metamorfoză constantă în rândul deciziilor manageriale adaptate la situația globală de astăzi. Pornind de la vechile paradigme ale expansiunii fizice a afacerilor prin penetrarea piețelor externe bazate pe realizarea de exporturi de marfă și deschiderea unor sucursale pentru transferul de resurse fizice, astăzi asistăm la un nou concept de internaționalizare care presupune o valorificare mult mai dinamică și agilă a întregului set de activități și resurse ale unei companii, inclusiv cele intangibile, cum ar fi cunoștințele, inovația sau capitalul uman, cu o atenție sporită la diferențele culturale, spirituale și emoționale dintre piețele internaționale.

Companiile nu numai că depășesc frontierele fizice, dar le survolează și pe cele digitale, profitând de avantajele e-commerce-ului global și posibilității de a utiliza platformele digitale pentru a vinde produse, servicii sau soluții. Aceste avantaje tehnologice permit afacerilor să inoveze în moduri

neasteptate, să interacționeze mult mai facil cu partenerii și clienții internaționali sau să se adapteze rapid la reglementările internaționale sau la cerințele tot mai complexe și variate ale consumatorilor din piețele globale.

Internaționalizarea nu trebuie privită doar ca o simplă expansiune geografică, ci ca un proces avansat și complex, marcat de decizii strategice, evaluări constante de riscuri și capacități sporite de adaptare la schimbare a mediului de afaceri și a operațiunilor interne. Dar pentru a înțelege mai bine cum pot firmele evolua în acest mediu global și care sunt factorii care le pot influența evoluția, este necesar un studiu aprofundat al teoriilor de bază cu privire la internaționalizare. De la modelele clasice, cum ar fi Uppsala și Teoria Paradigmei Eclectice, până la perspectivele contemporane referitoare la teoriile bazate pe cunoștințe și pe rețele internaționale, toate aceste noțiuni ale internaționalizării aduc în prim plan complexitatea și dinamica pe care o au în vedere managerii când privesc spre acest proces cu intenția de a-l parcurge într-un context global marcat de incertitudine și probabilități.

Mai mult, cercetarea își propune să fie un punct de referință pentru managerii, strategii, cercetătorii și organizațiile care caută soluții pentru a accelera internaționalizarea afacerilor și a împinge business-ul către noi piețe profitabile, urmărind obținerea unor performanțe organizaționale notabile. În acest sens, studiul are în vedere să examineze conceptul de „performanță organizațională” dintr-o perspectivă multidimensională, multifacetată, fără a se limita la percepția asupra acestui construct din perspectiva îmbunătățirii indicatorilor financiari – creșterea veniturilor, a profitabilității, dar și prin accesul pe care îl pot dobândi la un capital relațional vast, resurse cheie, expertiză internațională sau la capital tehnologic. Crearea unor modele și sisteme de monitorizare a performanței care oferă informații relevante pentru deciziile strategice completează acest cadru, întrucât organizațiile sunt nevoite să aibă acces la date precise și cercetări de specialitate pentru a evalua oportunitățile sau eficiența strategiilor lor în internaționalizare.

În prezent, companiile care își propun internaționalizarea proceselor sau a activității se confruntă cu o serie de provocări majore influențate de un peisaj geopolitic și economic global dinamic. Aceste provocări includ necesitatea organizațiilor de a se confrunta cu impactul economic cauzat de pandemia COVID-19, criza energetică și creșterea ratei inflației la nivel global, dar și de a naviga printre consecințele colapsului mondial din 2020 generat de războiul comercial dintre SUA și China, conflictul din Ucraina sau efectele care se resimt în urma procesului Brexit sau de a se adapta noilor condiții de afaceri apărute în urma deciziilor luate de noua administrație a Statelor Unite ale Americii. În plus, firmele care intenționează să exploreze piețele internaționale sunt nevoite să facă față unor reglementări legale specifice fiecărei țări și să găsească soluții adecvate atunci când apar

restricții în procesul de extindere pe alte piețe, iar această adaptare poate atrage după sine o serie de riscuri, precum atacuri cibernetice, încălcări ale securității și protecției datelor, dar și apariția unor vulnerabilități organizaționale cauzate de instabilitatea mediilor externe.

În această conjunctură, cercetarea prezintă și propune să analizeze oportunitatea ca managerii din firmele tradiționale să abordeze tema transformării digitale dintr-o perspectivă duală, pe de o parte ca fiind un instrument valoros pentru sprijinirea procesului de internaționalizare și un factor important în menținerea unui avantaj competitiv într-un mediu global aflat în continuă schimbare, dar și ca pe o provocare complexă, ținând cont de toate aspectele anterior expuse. În acest sens, sunt luate în considerare strategiile manageriale B2B de internaționalizare, precum și practicile manageriale B2B proactive și reactive aplicate în demersul de internaționalizare cu scopul obținerii competitivității și performanței organizaționale.

Lucrarea este relevantă pentru o diversitate de grupuri de interes. Managerii de companii pot utiliza studiul pentru a-și rafina deciziile de internaționalizare, optimiza strategiile abordate și a obține un avantaj competitiv în mediul internațional. Mediul academic va beneficia de o bază solidă teoretică pentru explorări ulterioare în domeniul strategiilor și practicilor manageriale și al internaționalizării, iar autoritățile și instituțiile de sprijin pentru afaceri pot valorifica rezultatele cercetării în redactarea și inițierea unor politici, reglementări și programe destinate sprijinirii companiilor în extinderea pe piețele globale. Astfel, această cercetare își propune astfel să devină un reper teoretic și practic în gestionarea provocărilor și oportunităților internaționalizării în era digitalizării.

Pentru a răspunde obiectivelor cercetării, a fost utilizată o abordare mixtă de cercetare, care combină metode calitative și cantitative, permițând o investigare aprofundată și cuprinzătoare a subiectului. Componenta calitativă a fost realizată prin intermediul interviurilor semi-structurate cu 11 manageri experimentați din diverse industrii, oferind o perspectivă profundă asupra strategiilor, practicilor și provocărilor specifice internaționalizării în era transformării digitale. Aceste interviuri au permis identificarea unor teme și modele esențiale, care ulterior au fost integrate în analiza cantitativă.

Pentru componenta cantitativă, s-a desfășurat o anchetă pe bază de chestionar, aplicat unui eșantion de 207 respondenți, reprezentând managerii de top și lideri ai companiilor implicate în procese de internaționalizare. Datele colectate au fost analizate cu ajutorul software-ului SmartPLS, o tehnică robustă de modelare a ecuațiilor structurale (SEM), care a permis evaluarea relațiilor complexe dintre variabilele studiate, precum strategiile manageriale, practicile manageriale proactive și reactive, digitalizare, competitivitate și performanță organizațională, iar această tehnică a facilitat testarea ipotezelor și validarea modelului conceptual propus.

Teza de față este organizată în mai multe capitole pentru a oferi o structură clară, logică și bine fundamentată acestei cercetări. Introducerea este urmată de un capitol dedicat analizei bibliometrice, care constituie un demers premergător indispensabil pentru înțelegerea stadiului actual al cercetării în domeniul strategiilor și practicilor manageriale B2B în procesul de internaționalizare, în contextul transformării digitale.

Analiza bibliometrică investighează tendințele academice recente, evidențiază lucrările relevante și instrumentele utilizate de companii pentru expansiunea internațională prin valorificarea tehnologiilor digitale, conturând cadrul conceptual și oferind o bază solidă pentru analiza literaturii de specialitate. În cadrul capitolului de analiză a literaturii de specialitate, dedicat fundamentării teoretice, se examinează în detaliu principalele aspecte conceptuale legate de strategiile și practicile manageriale B2B în internaționalizare, ținând cont impactul transformării digitale asupra acestui proces și de performanța organizațională obținută. În prima parte, acest capitol analizează conceptele fundamentale legate de internaționalizare, incluzând perspective teoretice și strategii și practici B2B utilizate de companii pentru extinderea pe piețele externe. Este evidențiată importanța cunoștințelor și a capitalului relațional în creșterea competitivității organizaționale, precum și rolul noilor tehnologii digitale, precum inteligența artificială, cloud computingul, tehnologia blockchain sau sistemele ERP și CRM, în facilitarea procesului de internaționalizare. De asemenea, se examinează relația dintre internaționalizare, competitivitate și performanța organizațională, oferind un cadru teoretic care fundamentează analiza ulterioară a datelor și interpretarea rezultatelor.

În prima parte a capitolului sunt analizate noțiunile teoretice relevante cu privire la internaționalizare, iar accentul este pus pe modul în care aceasta a evoluat în timp și pe interpretările oferite de diferite școli de gândire. În continuarea capitolului, se explorează rolul transferului de cunoștințe și al capitalului relațional, acestea fiind elemente centrale în consolidarea poziției competitive a organizațiilor pe piețele internaționale. Capitolul include, de asemenea, o trecere în revistă aprofundată a strategiilor și modelelor de internaționalizare, cu un focus special pe configurarea strategiilor manageriale B2B din perspectiva disponibilității resurselor, dar și în funcție de dimensiunea lor locală, transnațională sau globală. Un alt punct de interes îl reprezintă practicile manageriale B2B, studiate atât din perspectiva reactivității, cât și a proactivității, precum și prin prisma interacțiunilor online și offline, fiecare având un rol distinct în procesul de internaționalizare.

Transformările digitale și impactul acestora asupra internaționalizării constituie un alt aspect central, cu un focus pe tehnologiile emergente precum cloud computing, blockchain, inteligența artificială (AI), sisteme ERP și CRM, și utilizarea analiticilor ca instrumente de suport pentru

extinderea pe piețe internaționale. De asemenea, este abordată relația dintre internaționalizare și competitivitatea organizațională, fiind subliniat modul în care internaționalizarea facilitează obținerea unui avantaj competitiv pe piețele globale. În final, capitolul include o examinare a relației dintre internaționalizare și performanța organizațională. punând în context aspectele teoretice cu specificul companiilor românești care își extind activitatea la nivel internațional. În ansamblul său, acest cadru teoretic servește drept bază pentru înțelegerea aprofundată a dinamicii aplicabilității și adoptării strategiilor și practicilor manageriale B2B atunci când se vizează internaționalizarea unei afaceri în peisajul economic contemporan, utilizându-se noi instrumente digitale care facilitează astfel de procese.

Cel de-al treilea capitol al tezei se concentrează pe prezentarea detaliată a metodologiei utilizate pentru a răspunde la scopul și obiectivele cercetării. În cadrul acestui capitol, sunt explicate etapele procesului de cercetare, care au fost gândite pentru a oferi o abordare riguroasă și echilibrată între metodele calitative și cantitative. Scopul principal este de a explica modul în care au fost alese metodele de colectare și analiză a datelor, precum și modalitățile prin care constructele teoretice au fost operaționalizate. De asemenea, sunt clarificate etapele de selecție a eșantionului, dezvoltarea instrumentelor de cercetare și procesul de măsurare a variabilelor esențiale pentru studiul propus. Obiectivele cercetării urmăresc, astfel, evaluarea impactului acestor strategii și practici manageriale B2B de internaționalizare asupra performanței organizațiilor pe piețele externe și dezvoltarea unui model conceptual ce integrează aceste aspecte.

Capitolul dedicat metodologiei descrie cu rigurozitate designul cercetării, oferind detalii despre abordarea mixtă utilizată, care îmbină metode calitative și cantitative pentru a asigura o înțelegere profundă și comprehensivă a fenomenului studiat. În această secțiune, sunt prezentate metodele de colectare a datelor: interviurile semi-structurate desfășurate în rândul a 11 manageri de top, pentru a explora în profunzime strategiile de internaționalizare și practicile manageriale adoptate, instrumentele digitale utilizate și performanța atinsă precum și chestionarul aplicat unui eșantion de 207 respondenți, conceput pentru a analiza perspectivele managerilor pentru fiecare item sau construct descris. Capitolul oferă totodată o justificare solidă a metodelor alese și asigură validitatea și fiabilitatea rezultatelor obținute.

Rezultatele cercetării sunt structurate în două capitole distincte. În primul rând, rezultatele cercetării calitative sunt prezentate printr-o interpretare detaliată a răspunsurilor oferite de managerii intervievați, punând accent pe experiențele lor practice, provocările întâlnite și soluțiile adoptate în procesul de internaționalizare. Ulterior, rezultatele cercetării cantitative sunt analizate pentru a oferi o

perspectivă statistică asupra relațiilor și tendințelor identificate, susținând concluziile preliminare cu date empirice robuste.

Cu scopul de a atinge obiectivele cercetării, a fost adoptată o strategie mixtă, care a integrat atât metode calitative, cât și cantitative, pentru a obține o imagine cât mai complexă și nuanțată asupra procesului de internaționalizare a afacerilor din perspectiva managerilor români. În cadrul componentei calitative, au fost realizate interviuri semi-structurate cu zece respondenți – manageri cu experiență relevantă în conducerea companiilor, atât din sectorul IMM, cât și din organizații mari, care dețin expertiză în strategii B2B, practici manageriale, digitalizare și creșterea performanței organizaționale. Setul de douăsprezece întrebări a urmărit să exploreze în profunzime percepțiile acestora cu privire la internaționalizarea companiilor, principalele provocări întâlnite și soluțiile aplicate. Analiza tematică a datelor calitative a permis identificarea unor tipare și corelații relevante între strategiile adoptate și nivelul de pregătire al organizației pentru extinderea internațională. Componenta cantitativă a constatat în aplicarea unui chestionar, care a generat 207 răspunsuri din partea managerilor români implicați în procese de internaționalizare, atât în cadrul companiilor mici, cât și al celor mari. Datele au fost ulterior analizate cu ajutorul software-ului SmartPLS 4. Rezultatele obținute au confirmat majoritatea ipotezelor formulate și au evidențiat faptul că internaționalizarea este puternic influențată de factori precum strategiile și practicile manageriale B2B și relaționarea îndeaproape cu partenerii externi, digitalizarea proceselor, capacitatea de adaptare la cerințele piețelor externe și investițiile în dezvoltarea competențelor manageriale. Concluziile trase oferă o perspectivă aplicabilă și relevantă pentru liderii din mediul de afaceri românesc care urmăresc extinderea operațiunilor la nivel internațional.

Cel de al patrulea capitol prezintă o analiză detaliată a rezultatelor cercetării calitative, evidențiind modul în care răspunsurile participanților au contribuit la dezvoltarea cadrului conceptual și la pregătirea cercetării cantitative. Structurarea capitolului urmărește cele trei teme-cheie: strategii și practici manageriale B2B în internaționalizare, competitivitatea prin digitalizare și performanța organizațională.

În prima secțiune dedicată strategiilor și practicilor manageriale B2B, sunt prezentate răspunsurile participanților referitoare la modul în care managerii definesc și implementează strategiile de internaționalizare, cum se adaptează acestea cerințelor piețelor externe și provocările întâmpinate. Răspunsurile se axează pe scoaterea în evidență a elementelor cheie precum selecția piețelor internaționale, dezvoltarea parteneriatelor strategice și adaptabilitatea strategiilor la cerințele locale. A doua secțiune explorează competitivitatea prin digitalizare, evidențiind impactul tehnologiilor moderne

asupra proceselor de internaționalizare. Participanții au oferit informații despre adoptarea și integrarea instrumentelor digitale, precum inteligența artificială, cloud computing și soluțiile ERP/CRM și despre modul în care acestea influențează eficiența operațională și poziționarea competitivă pe piețele internaționale. În ultima secțiune, analiza se concentrează pe performanța organizațională în contextul internaționalizării. Au fost investigate schimbările observate în indicatorii-cheie de performanță, cum ar fi profitabilitatea, cota de piață și satisfacția clienților, alături de perspectivele manageriale privind măsurarea succesului pe piețele externe și au fost expuși și alți indicatori relevanți în funcție de industria de proveniență a companiei pe care o reprezintă respondentul. Capitolul oferă astfel o analiză integrată a constructelor-cheie și a relațiilor dintre ele, ilustrând complexitatea procesului de internaționalizare în cele 11 companii cu domenii de activitate diferite, care s-au extins internațional într-un mediu economic dinamic.

În cadrul penultimului capitol, sunt prezentate rezultatele cercetării cantitative realizate, având ca scop testarea și validarea modelului teoretic propus și ale ipotezelor formulate în baza literaturii de specialitate. Cercetarea cantitativă se concentrează pe analiza relațiilor dintre strategiile manageriale B2B de internaționalizare, practicile manageriale aferente, digitalizare, competitivitatea prin internaționalizare și performanța organizațională. Sunt prezentate în mod procesual modelul de cercetare propus, evaluările modelelor de măsurare și structural și interpretarea ipotezelor în contextul literaturii de specialitate.

Modelul de cercetare propus cuprinde o serie de ipoteze care evidențiază legături cauzale între variabilele cheie, structurate în jurul unor dimensiuni esențiale precum: strategii manageriale B2B, practici manageriale B2B proactive și reactive, digitalizare, competitivitate prin internaționalizare și performanță organizațională. Astfel, analiza empirică urmărește să răspundă la întrebări fundamentale privind impactul factorilor manageriali asupra procesului de internaționalizare și asupra succesului companiilor B2B pe piețele externe.

Fiecare ipoteză din model este testată folosind metode statistice adecvate, pentru a evalua robustețea relațiilor identificate și pentru a înțelege mai bine dinamica internaționalizării în contextul afacerilor B2B. Rezultatele obținute sunt interpretate în contextul literaturii existente și contribuie la dezvoltarea unei înțelegeri mai aprofundate a modului în care strategiile și practicile manageriale influențează performanța organizațională într-un mediu de afaceri tot mai digitalizat și globalizat.

Teza se încheie cu un capitol de concluzii și limitări, care sintetizează principalele contribuții ale cercetării, discută implicațiile practice și teoretice ale studiului, oferă recomandări relevante pentru

practicieni și mediul academic și menționează limitările prezente, sugerând totodată direcții viitoare de cercetare ale autorului.

Concluziile arată că cercetarea cantitativă coroborată cu cea calitativă au avut un rol central în conturarea unui tablou clar al strategiilor adoptate de către manageri în internaționalizare, printre care amintim cele mai relevante ca fiind personalizarea produselor/serviciilor pentru piețele externe, dezvoltarea unei echipe dedicate și colaborarea cu parteneri locali. Prin analiza statistică realizată pe baza răspunsurilor la cele peste 200 de chestionare aplicate în rândul managerilor de top au fost obținute date care au evidențiat faptul că majoritatea managerilor consideră digitalizarea ca fiind o componentă stringentă în internaționalizare, iar aceasta contribuie la rândul său la creșterea competitivității pe piețele externe și, implicit, la atingerea performanței. Mai mult, analiza datelor statistice a confirmat că strategiile bine definite și adaptate specificului piețelor internaționale facilitează implementarea unor practici eficiente, atât proactive, cât și reactive. În paralel, în urma interviurilor a reieșit că firmele care au implementat strategii proactive au raportat o creștere mai rapidă a prezenței pe piețele internaționale, în timp ce creionarea strategiilor reactive a permis ajustarea rapidă la provocări neprevăzute. Flexibilitatea organizațională și adaptabilitatea strategiilor în funcție de cerințele locale ale pieței au fost identificate ca factori decisivi în succesul expansiunii internaționale. Managerii au confirmat că succesul depinde nu doar de strategiile generale de internaționalizare, dar și de capacitatea de a le ajusta rapid în funcție de dinamica pieței externe. În acest context, adaptarea produselor și serviciilor la specificul local, precum și stabilirea unor parteneriate strategice eficiente, s-au dovedit a fi factori determinanți pentru obținerea unui avantaj competitiv.

Totodată, în analiza ce a precedat cercetarea aplicată celor peste 200 de respondenți, a fost depistată o corelație relevantă între practicile manageriale B2B în internaționalizare care influențează pozitiv digitalizarea companiei. Datele cantitative au demonstrat că organizațiile care pun accent pe adaptarea proactivă la piețele internaționale integrează mai rapid soluții digitale, precum automatizări sau soluții de ERP și CRM. Astfel, se completează idea derivată din partea calitativă, care arată că organizațiile care au integrat aceste tehnologii au raportat un grad mai înalt de eficiență operațională, ceea ce le-a permis să își optimizeze procesele interne și să își reducă costurile pe piețele internaționale. În plus, s-a constatat o legătură statistic semnificativ între utilizarea soluțiilor tehnologice moderne și îmbunătățirea performanței organizaționale, ceea ce demonstrează că investițiile în digitalizare sunt un factor cheie în procesul de internaționalizare. Competitivitatea companiei prin internaționalizare influențează performanța organizațională din punct de vedere

statistic, aspect întărit și în componenta calitativă, unde managerii au raportat că o poziționare strategică pe piețele internaționale aduce mari beneficii atât cotei de piață, cât și durabilității afacerii.

Prin implicațiile tezei, se pot formula recomandări pentru managerii care vizează internaționalizarea să acorde o atenție mai mare către adoptarea unor strategii de adaptare la piețele internaționale – cum ar fi personalizarea produselor și colaborarea cu parteneri locali, să analizeze atent investițiile în tehnologii digitale pentru a sprijini procesele operaționale internaționale, cum ar fi soluțiile ERP și CRM astfel încât acestea să poată fi adaptate în mai multe piețe, să aibă focus pe reglementările locale și provocările culturale din diferite piețe și să urmărească cu vigilență indicatorii de performanță organizațională, astfel încât să poată beneficia de accesarea resurselor financiare pentru susținerea extinderii internaționale. Recomandările formulate sunt relevante și aplicabile companiilor care doresc să se diferențieze pe piețele globale, abordând transformările digitale cu o perspectivă strategică.

Referitor la implicații practice, lucrarea evidențiază nevoia unui management strategic orientat spre internaționalizare și adoptarea unor noi tehnologii digitale pentru maximizarea performanței organizaționale. Practicienii sunt încurajați să adopte o perspectivă strategică care să integreze internaționalizarea ca pilon fundamental atât pentru dezvoltarea companiei, cât și pentru obținerea unui avantaj competitiv și a unei performanțe sporite organizaționale. Se recomandă colaborarea interfuncțională prin implicarea tuturor departamentelor în procesul de internaționalizare pentru a asigura coerența și alinierea obiectivelor organizaționale, dezvoltarea de rețele de afaceri pentru a facilita acest proces și realizarea unor investiții sustenabile prin direcționarea resurselor către soluții digitale inovatoare care au un impact semnificativ asupra performanței și competitivității pe piețele internaționale.

Extinderea unei afaceri reprezintă un proces extrem de complex, dinamic, în care managerii au un rol central atât în setarea strategiilor B2B pe care le vor iniția, cât și în punerea în aplicare a pașilor și practicilor necesare pentru atingerea unor astfel de obiective. Această etapă nu se poate realiza însă fără a ține cont de provocările economice și geopolitice pe care le întâmpinăm în această epocă denumită de unii specialiști „Great Reset”. De asemenea, orice cercetare prezintă anumite limitări, iar această lucrare nu face excepție. Printre principalele limitări se numără dimensiunea eșantionului, întrucât atât cercetarea calitativă, cât și cea cantitativă s-au desfășurat pe un eșantion limitat de companii, ceea ce poate afecta generalizarea rezultatelor la nivelul tuturor industriilor. Totodată, studiul se concentrează pe o fotografiere a situației în perioada 2024-2025, fără a surprinde evoluția dinamică a strategiilor și practicilor manageriale B2B de internaționalizare în timp. O altă limitare este

dată de contextul regional, întrucât cercetarea se concentrează preponderent pe managerii proveniți dintr-un anumit spațiu geografic (România), ceea ce poate limita aplicabilitatea rezultatelor pentru managerii din alte regiuni sau din alte contexte economice. Poate exista un grad de subiectivitate în ceea ce privește participarea managerilor la cercetarea calitativă, întrucât sunt persoane apropiate autorului, cunoștințe din cercul său profesional, iar răspunsurile acestora pot reflecta percepții individuale care nu sunt întotdeauna complet obiective sau reprezentative pentru întreaga companie, conștienți fiind de prelucrarea acestora de către autor. Totodată, ne aflăm într-o perioadă de tranziție digitală care este posibil să se extindă până în 2030, motiv pentru care unele aspecte tehnologice, cum ar fi influența inteligenței artificiale sau a blockchain-ului asupra internaționalizării, nu au fost explorate în profunzime sau pot avea implicații mult mai mari în viitor.

Direcțiile viitoare de cercetare ar putea să exploreze o analiză longitudinală, astfel încât să investigheze evoluția celor cinci constructe - strategiile manageriale B2B de internaționalizare, practicile proactive manageriale B2B și practicile reactive manageriale B2B, digitalizarea, competitivitatea prin internaționalizare și performanța organizațională, pe parcursul unei perioade de timp dimensionate diferit. De asemenea, o cercetare viitoare poate lua în considerare extinderea dimensiunii eșantionului și implicarea unui număr mai mare de manageri din diverse regiuni geografice (nu doar a managerilor români) pentru a crește relevanța generalizării. Extinderea eșantionului și reprezentarea echilibrată a tuturor categoriilor de organizații ar putea permite demararea unor analize comparative între diferite tipuri de companii din perspectiva modelului structural propus.

Cercetările viitoare ar putea analiza mai în detaliu relațiile dintre constructe și se pot găsi noi interdependențe, utilizând modele structurale mai complexe. Întrucât contextele culturale acoperite de investigație au fost limitate și nu se regăsesc în cercetarea prezentă suficiente variații pentru a înțelege cum pot impacta diferențele economice și culturale procesele de internaționalizare. În plus, este necesară explorarea mai aprofundată a impactului tehnologiilor emergente cum ar fi automatizările, cloud computing, blockchain sau inteligența artificială, asupra internaționalizării, competitivității și performanței companiilor.