

## EVOLUȚIA MANAGEMENTULUI CORPORAȚIILOR TRANȘNAȚIONALE: EXPERIENȚE ȘI REALIZĂRI

*Alexandru ȘARCO, drd., IEFS*

*This article highlight some particularities of the process of formation of contemporary transnational corporations. Are analyzed some specific particularities of process of functioning and managing the first prototypes of TNCs. The management of transnational corporations involves, along with other measures, conducting the expansionist activities of TNCs, along with elaboration of transnationalization measures of TNCs.*

**Cuvinte cheie:** *management, corporații transnaționale, investiții străine directe, gestionare, control.*

Una dintre cele mai importante tendințe din economia modernă constă în accelerarea ritmului de creștere a proceselor de integrare, aprofundarea interacțiunii structurilor de reproducere din diferite țări, care promovează activitățile întreprinderilor multinaționale. În prezent, vânzările filialelor străine ale corporațiilor transnaționale (CTN) sunt mult mai mari decât volumul de ”libere vânzări” din comerțul internațional. Cea mai mare parte a exportului de capital sub formă de investiții directe provine din contul CTN, de altfel ca și marea majoritate a investițiilor în dezvoltarea tehnologiilor know how.

Cele mai mari CTN (de exemplu, General Motors, Ford, IBM, Royal Dutch Shell) gestionează fonduri care depășesc mărimea venitului național a multor state suverane și natura internațională a operațiunilor pe care le îndeplinesc le face imune la orice controlul din partea guvernelor naționale. Actualmente tot mai vehement se resimte influența CTN pe piața autohtonă, fapt ce atestă potența capitalului național care este în măsură să concureze pe piața europeană și cea internațională doar în cazul în care acesta va fi structurat într-un conglomerat financiar-industrial, analogic celor internaționale și care vor fi capabile să urmărească o politică economică externă activă.

Analizând CTN ca un subiect al gestionării manageriale la nivel internațional, apare întrebarea: care este istoria evoluției corporațiilor transnaționale, cum au evoluat aceste forme organizaționale până la analogia aceea ce avem la momentul actual în acest domeniu? Până în prezent, această problemă rămâne extrem de controversată, dezvoltată ambiguu în literatura universală de specialitate. În majoritatea cercetărilor CNT sunt relatate ca un fenomen care apare relativ târziu. Cu toate acestea, formele care preced CNT pot fi considerată Hanseatic League și East India Company. Aceste organizații într-o oarecare măsură, corespund cerințelor procesului economic la nivel mondial, deoarece este demonstrat că ei au realizat un volum mare de producție la scară largă, astfel au efectuat operațiuni comerciale pe teritorii extinse. Activitățile de finanțare ale acestora au contribuit în cele din urmă la modificarea activă a procesului economic.

Odată cu căderea feudalismului, care în mod natural a coincis cu marea descoperiri geografice, relațiile de piață s-au consolidat și au dobândit un caracter internațional. Acest proces a fost favorizat atât de politica colonială a liderilor puterii europene cât și prin activitățile desfășurate de societățile comerciale monopoliste, care au devenit mult mai frecvente odată cu dezvoltarea capitalismului.

Un rol imens în geneza managementului corporațiilor transnaționale l-a jucat dezvoltarea comerțului la distanțe lungi, care a existat pentru multe secole, și care a fost coloana vertebrală a dezvoltării CTN. Acest proces implică un mare risc, de rând cu concurența acerbă, dar și profituri extraordinare și dezvoltarea competitivității.

Dorința de a elimina concurența și de a instaura monopolul există pretutindeni și a fost prezentă în toate timpurile. La începutul secolului XVII, apar marile monopoluri comerciale.

Cel mai mare din ele sunt considerate companiile olandeze și cele britanice din lanțul East India Company.

East India Company olandeză a fost înființată în anul 1602, cu asistența directă a guvernului olandez, care a încercat să combine activitățile întreprinzătorilor mici care aveau relații comerciale cu India, fapt care a condus la apariția concurenței și competitivității. Scopul principal al companiei olandeze a fost asigurarea monopolului unei singure companii asupra comerțului cu bunuri cu India și interzicerea rutelor spre India pentru restul antreprenorilor. Acestei companii i se garanta monopolul comercial la Est de Capul Bunei Speranțe și la Vest de Strâmtoarea Magellan și dreptul de a duce "lupte defensive", de a încheia acorduri și alianțe pentru a construi forturi. Monopolul companiei olandeze periodic era reînnoit până la lichidarea acesteia în anul 1798.

De la începutul și până la sfârșitul existenței sale, compania olandeză unită a fost lider de piață în ceea ce privește volumul de afaceri, tonajul flotei europene și regionale, acoperirea geografică, precum și prima care a atins succese evidente în domeniul managementului corporațiilor transnaționale.

Spre deosebire de olandezi, British East India Company, după cum a remarcat Marx, – a început cu simpla dorința de tranzacționare pentru proprii agenți și construirea depozitelor pentru mărfurile lor. Pentru a proteja fabricile și stocurile de marfă, aceasta a început construcția de forturi.

Abia la mijlocul secolului XVIII British East India Company a depășit rivalul său olandez prin influența politică și numărul de personal din contul extinderii treptate a funcțiilor administrative și de guvernare pe teritoriul ocupat.

Corporațiile transnaționale au cunoscut o creștere semnificativ de intensă în perioada anilor 1960 – 1970 de ani, când acestea au cunoscut o nouă fază în dezvoltarea capitalismului monopolist. CTN sunt clasificate ca monopoluri internaționale și existența lor nu este accidentală sau arbitrară. Cu toate acestea, activitatea lor diferă în mod semnificativ de monopoluri care s-au consolidat în formă de carteluri, syndicate, trusturi etc. Acestea nu sunt destinate divizării formale a piețelor și a sferelor de influență și acționau nu doar în sfera de circulație. Accentul era pus pe producția orientată spre sucursalele străine și subdiviziunile de realizare a mărfii.

Actualmente, literatura de specialitate nu recunoaște CTN drept o formațiune economică nou formată, ele sunt considerate ca forme de manifestare a tendinței capitalului străin spre extinderea asociată cu particularitățile capitalismului din ultimul sfert al secolului XX situat la un stadiu specific de dezvoltare.

În stadiul incipient de dezvoltare a capitalismului forma dominantă de expansiune era considerat comerțul cu bunuri (exportul de mărfuri). La sfârșitul secolului al XIX-lea începe extinderea peste hotarele naționale a unei forme noi a capitalului de împrumut, și anume exportul de capital pentru obținerea unui procent mai mare din exporturi decât este posibil în țară. În literatura de specialitate acest tip de export este numit "investiții de portofoliu". De exemplu, la începutul secolului XX Marea Britanie era considerată cel mai mare exportator de capital. În 1913, peste 90% din investițiile străine erau reprezentate de investițiile de portofoliu. Exportul de capital în această formă nu-i permite exportatorului să controleze întreprinderile străine.

Corporațiile transnaționale în calitate de monopol internațional sunt indicatorul perfect pentru măsurarea nivelului de concentrare a capital și producției peste frontierele naționale. Ele dețin o poziție stabilă nu numai în plan național, ci și în economia mondială. În acest sens, CTN pot fi cercetate ca oligopoluri, iar proprietățile, managementul, producerea și vânzările sunt realizate în jurisdicția mai multor state-

națiuni. Sediul central este situat într-o singură țară iar granturile sunt obținute din alte țări. Scopul principal al corporației este de a asigura producția de bunuri pe piața mondială, cu costuri minimale pentru a maximiza profiturile. Acest lucru este pus în aplicare în forma investițiilor străine directe.

Gestionarea managerială a activității specifice a CTN constă în faptul că acestea creează și-si extind filialele-fiice de rând cu instituirea controlului asupra activităților lor iar investițiile în străinătate sunt posibile în cazul în care:

1. Capitalul, în procesul de concentrare și centralizare ajunge la un asemenea nivel, încât acesta este capabil să suporte riscul și costul perioadei de start-up, fapt ce se referă la crearea de producției inovatoare în străinătate. Aici se includ oportunitățile de finanțare a monopolurilor – posibilități generate de interdependența dintre capitalul de producere și cel capitalul bancar, legile și reglementările țării care exportă capitalul și țara importatoare, care stimulează investițiile efectuate în străinătate.

2. Există instituții internaționale în domeniile economic, comercial și monetar, precum și în sfera politicii fiscale, eficiente în pe termen lung în cazul exportului de producția în străinătate și care cauzează tranzacții financiare profitabile.

3. Nivelul de dezvoltare al sistemului internațional de comunicare facilitează schimbul de mărfuri și acțiunile de coordonare între întreprinderea-mamă și filialele sale.

4. Țara, în care au fost injectate investiții străine directe, este obligată să creeze un cadru instituțional care va asigura în viitor funcționarea producției, și va asigura intrarea mărfii și a producției pe piețele lor.

Există un lucru bine de știut în perioade de criză economică. Prin intermediul resurselor externe CTN își structurează mult mai lejer comportamentul în timpul crizelor economice. Ele sunt capabile de a preveni schimbările incomode și să le stimuleze pe cele profitabile și necesare. Însă, în unele privințe, criza este benefică CTN, deoarece apare posibilitatea de a scăpa de anumiți concurenți care nu au sprijin inerent. Managementul corporațiilor transnaționale demonstrează abilitatea acestora de a suporta cu ușurință experiența crizelor, acesta fiind un semn important al vitalității lor, și cel mai important semn de flexibilitate și putere.

Putem confirma cu fermitate că condițiile de activitate ale CTN, începând cu anii 60 ai secolului trecut s-au îmbunătățit substanțial. Acest lucru este asociat cu dezvoltarea transportului și comunicațiilor și comprimarea specifică a ciclului de producție. Guvernele multor țări, în special al Statelor Unite ale Americii, au început să creeze condiții mai favorabile pentru corporațiile transnaționale. Corporațiile americane care doreau să-și mărească proprietatea, au efectuat investiții majore în Europa de Vest ca răspuns la formarea pieței europene comune.

Necesitatea extremă de materii prime, în special de petrol, au extins în mod dramatic activitatea lor în Orientul Mijlociu și alte regiuni. Ripostând, corporațiile europene și cele japoneze, începând cu mijlocul anilor 80 ai secolului trecut, de asemenea, și-au extins operațiunile în toate regiunile de pe glob. Astfel, dacă investițiile străine directe ale SUA în anul 1950 constituiau 11.8 miliarde dolari, apoi în anul 1984 au crescut la 233, 4 miliarde dolari SUA și alcătuiau aproximativ 40% din investițiile la nivel mondial [1].

Înainte de al doilea război mondial, SUA investea de regulă în America Latină. Americanii, de asemenea, investeau semnificativ în industria de petrol, care la un moment dat a ajuns la 36% din totalul investițiilor directe ale SUA în țările subdezvoltate. La începutul anilor 70, americanii erau considerați mai mult investitori străini decât exportatori de produse finite autohtone. Corporațiile transnaționale americane considerau mult mai profitabil să investească în străinătate decât să producă în țară. De exemplu, produsele fabricate de CTN americane în străinătate, creștea de

patru ori mai repede decât exporturile americane. Astfel, o parte substanțială a produselor și bunurilor finite erau produse în străinătate.

Trebuie de accentuat faptul că, în anii 1970-1980 s-a redus în mod semnificativ decalajul tehnologic dintre economia SUA și economiile țărilor capitaliste dezvoltate, ceea ce a contribuit la crearea anumitor obstacole în activitățile derulate de firmele din SUA și, dimpotrivă, a facilitat activitatea firmelor europene și japoneze.

Actualmente se observă o rivalitate activă a corporațiilor transnaționale atât pe piețele europene, cât și pe cele internaționale. Există interpretări și explicații diferite ale procesului de activare bruscă a capitalului. Literatura de specialitate explică acest fapt prin existența a două motive principale [2].

Prima motivație ține de teoria comerțului, iar al doilea motiv ne relevă despre obținerea de profituri mai mari în străinătate. În acest sens, savanții acordă o atenție deosebită barierelor comerciale, ratelor de schimb și climatului politic favorabil. De asemenea, un accent deosebit se pune pe importanța schimbărilor tehnologice, reducerea costurilor de transport și o îmbunătățire semnificativă a mijloacelor de comunicare – toate acestea în comun subliniază rolul concurenței de tip oligopol.

Potrivit Organizației Națiunilor Unite privind corporațiile transnaționale, la mijlocul anilor 90 existau peste 44 500 astfel de structuri, care controlau mai mult de 276 000 companii afiliate. CTN își extind activitățile prin achiziționarea sau crearea de noi întreprinderi, asociații în participațiune, sau angajarea printr-un alt fel de asociere [3].

Pentru aceste operațiuni nu se utilizează în mod necesar exportul de capital și reinvestirea profiturilor obținute în străinătate. CTN prin absorbție atrag firmele străine primind credit la locul de achiziție pentru efectuarea tranzacției. Corporațiile transnaționale utilizează și aplică și alte metode manageriale.

Conform datelor pentru prima jumătate a anilor 90 ai secolului trecut, aproape 90% din volumul global al investițiilor străine directe se află în mâinile societăților-mamă ale statelor industrializate, reprezentate de Statele Unite ale Americii, Franța, Marea Britanie, Germania și Japonia etc. Actualmente, ele controlează o sferă mult mai largă și aici trebuie să luăm în considerare contractele de gestionare managerială, precum și alte forme de participare [4].

Managementului corporațiilor transnaționale presupune anumite măsurile de promovare a activităților acestora pe piețele externe devenind o parte a actului general al politicilor externe ale țărilor beneficiare, coordonate cu interesele sale economice. Valorificarea posibilităților CTN spre binele economiei naționale are un efect benefic asupra performanței economiei mondiale în ansamblul său. În special, în SUA, una dintre consecințele acestei politici a fost saltul investițional în propria economie, favorizat de corporațiile transnaționale americane.

În UE, o astfel de politică, asortată cu crearea unei piețe interne comune, a dus la o creștere bruscă a numărului de fuziuni și achiziții între CTN, la restructurarea formei corporative a economiei din Europa de Vest ca un tot întreg, ceea ce a favorizat concurența sănătoasă împotriva companiilor multinaționale americane și japoneze. Actualmente, doar economia Japoniei rămâne la „dublu standard”: încurajează expansiunea externă a monopolurilor naționale prin opunerea numeroaselor obstacole în calea de penetrare a pieței japoneze din partea companiilor străine.

Schimbările care au loc în economia mondială, pe de o parte, sunt stimulate de activitatea corporațiilor transnaționale, iar pe de altă parte – aceste schimbări au un efect ireversibil asupra modificărilor care au loc în CTN. În special, procesul de transnaționalizare a producției și a capitalului atrag tot mai insistent și implică întreprinderilor mici și mijlocii, care, ulterior achiziționează un caracter transnațional. Acest proces este astăzi evident inclusiv și în zonele în curs de dezvoltare și țările

emergente. Toate acestea fac necesară regândirea rolului CTN ca centre de accelerare a procesului de inovare.

Actualmente, această idee este foarte actuală, fiind și predominantă și în programele ONU cu privire la corporațiile transnaționale. Subliniind acest fapt, se impune faptul redefinirii managementului acestor formațiuni economice care practic este în conformitate cu modificările din percepțiile pe care le poate oferi aceste corporații de a promova schimbări structurale și de a stimula progresul tehnico-științific. CTN operează la nivel global, și, prin urmare, sunt capabile și în măsură să răspundă rapid la schimbările pe care le impune concurența internațională.

Într-adevăr, CTN în multe ramuri (textile, electronice, electrocasnice) joacă rolul de conductor al noilor tehnologii din țările dezvoltate către țările mai puțin dezvoltate. Aceasta se manifestă nu numai prin numărul tot mai mare de sucursale, dar, și prin acorduri de subcontractare cu firme din diferite țări. CTN ajută companiile cu care au relații de cooperare să se ridice la un înalt nivel economic, organizând pentru ele oportunități de elaborare a inovațiilor, favorizând cooperarea în domeniul cercetării, prin schimbul de licențe pentru produse și tehnologii noi etc. Aceste acorduri face posibilă cooperarea dintre firme din diferite țări, creând noi situații economice, caracteristice proceselor transnaționale.

Acordurile de cooperare, adesea sunt caracterizate prin eficiență ridicată, factorul de productivitate crescută și prețuri mai mici pentru bunuri și servicii. Această evoluție se datorează în mare parte transnaționalizării de capital și crearea băncilor transnaționale. Expansiunea internațională a corporațiilor industriale a impus soluționarea problemei surselor de finanțare suplimentare. Băncile transnaționale au ocupat poziția centrală în procesul de conectarea CTN la piețele de capital internaționale.

O trăsătură caracteristică a CTN este abilitatea acestora de a îmbina managementul strategic cu un anumit grad de independență în vederea gestionării cu succes a filialelor și reprezentanțelor sale din diferite țări ale lumii. De regulă, CTN recurg în activitățile lor practic la toate operațiunile disponibile de afaceri internaționale. Transnaționalizarea lumii conduce la raționalizarea proceselor de producție și alinierea condițiilor economice din diferite țări. Este știut faptul că activitățile corporațiilor transnaționale sunt benefice atât pentru economia națională de unde provine această companie, la particular, cât și pentru economia mondială, la general.

Cu toate acestea, companiile transnaționale care doresc să își protejeze investițiile și a minimiza riscurile politice și economice ale investiției, depun eforturi deosebite pentru a influența starea de lucruri în țările gazdă. Acest fapt trezește nemulțumire și conduce la reacții adverse din partea țărilor în curs de dezvoltare, mai ales din partea antreprenorilor naționali și de regulă, sunt susținuți de guvernele lor.

Din punctul de vedere al țărilor-gazdă transnaționalizarea poate fi adesea văzută ca exportul de capital din țară și erodarea propriilor oportunități economice. Prin urmare, CTN aproape întotdeauna întâlnesc rezistență din partea anumitor cercuri, care necesită instituirea unui mecanism supranațional de reglementare a activităților.

Astfel, din cele relatate putem concluziona că în sfera de activitate a CTN sunt în mod tradițional, se află cele mai mari și mai moderne întreprinderi, care ”lucrează” nu este atât pe interior, cât pe piețele internaționale. Deseori CTN monopolizează producția în industriile respective, deși nu întotdeauna este neapărat proprietatea lor. Aceasta, desigur, agravează problemele economice ale țării în care activează companiile multinaționale.

În consecință, în cazul în care acțiunile CTN sunt greu de controlat, este și mai greu de stabilit un control efectiv asupra lor în țările slab dezvoltate, țările în tranziție și în curs de dezvoltare. Corporațiile transnaționale care operează în diferite sectoare ale

industrii mineritului, petrochimie, petrol și gaze, electronică și inginerie, coordonează producția și comercializarea acestora prin intermediul companiilor-fiice împrăștiate pe diferite continente, controlează procesele de cooperare internațională și expertiză la scară globală.

Disponând de o bază industrială universală, corporațiile transnaționale promovează un management și o politică productivă și comercială care poate asigura optimizarea planificării producției, eficientizarea pieței de mărfuri, o politică dinamică în domeniul investițiilor în activitățile de cercetare și inovare, în programe naționale, la nivel național, continental și internațional pentru toate filialele societății-mame ca un tot întreg.

#### **Referințe bibliografice**

1. Майценко Ю.М. Развивающиеся страны: проблемы и ограничения деятельности транснациональных корпораций Киев Наук. Думка, 1989г.
2. Colin Drury. Management and Cost Account, Cengage Learning; 7Rev Ed edition. 816 pages, 2007.
3. UNCTAD World Investment Report, 1998г.
4. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: Полный курс: В 2-х т. Пер. с англ. под ред. В. В. Ковалева. СПб.: Экономическая школа, 1997г.