

# TENDINȚELE MANAGEMENTUL CORPORAȚIILOR TRANSNAȚIONALE – MODELUL AMERICAN

**Autor: Adriana Murariu Asist. univ. drd. Ioana-**

Universtatea *Spiru Haret*  
Facultatea de Finanțe și Bănci – București

**Abstract:** *The transnational corporate management is an intercultural management in two ways: first that refers to relationships that are established and developed in different countries, so between different national cultural spaces; then that it is about the interactions between organizations - business, customers, competition - that have different values and behaviors, in other words they have different enterprise cultures. The development of transnational corporate management is a reflection of the process of internationalization of the economic life, which required as the firm's existence and functioning environment the global market, the global economic space.*

**Key words:** *transnational corporations, business management, technological revolution, the U.S. model, internationalization.*

**Corporațiile transnaționale** (CTN) reprezintă componente importante ale unui proces amplu de internaționalizare și globalizare a economiei mondiale, constituind în prezent o formă componentă de bază a acesteia<sup>5</sup>. Se consideră că unul din principalii factori care au determinat „explozia corporațiilor transnaționale” în lume este revoluția tehnico-științifică cu componenta actuală a acesteia – tehnologiile de vârf.

Corporațiile transnaționale sunt definite în mod variat în literatura economică de specialitate, atât în țară noastră, cât și în străinătate, pornind fie de la statutul juridic al acestora, fie de la comportamentul lor economic și managerial în relațiile internaționale. Profesorul universitar Virgil Gheorghită le definește astfel: „Corporația transnațională este o companie care își extinde activitatea de producție și de comercializare în afara granițelor proprii țării, fiind formată dintr-o societate principală – societate mamă – și un număr de filiale implantate în diferite țări, este condusă de o echipă internațională, iar strategia și amploarea acestor filiale sunt stabilite pe baza maximizării profitului la scara întregii companii”<sup>6</sup>.

Managementul afacerilor internaționale și managementul afacerilor în plan național se aseamănă prin aceea că, în ambele cazuri se urmărește atingerea obiectivelor economice ale organizației prin coordonarea rațională și utilizarea eficientă a resurselor. Ele se deosebesc datorită contextelor diferite în care se realizează, a diversității culturale a participanților la tranzacții, precum și ca urmare a concepțiilor și practicilor manageriale diferite.

Dezvoltarea managementului corporațiilor transnaționale este o reflectare a procesului de internaționalizare a vieții economice, care a impus ca mediu de existență și funcționare a firmei piața mondială, spațiul economic global. Acest proces s-a realizat atât prin intensificarea internaționalizării – în plan regional (integrare economică) sau mondial (creșterea comerțului internațional, a investițiilor străine, dezvoltarea relațiilor financiar-valutare) – cât și prin lărgirea acesteia, extinderea relațiilor economice și creșterea interdependențelor dintre fluxurile comerciale, de investiții și financiar-valutare la scară globală<sup>7</sup>.

Managementul marilor corporații reprezintă un model de eficiență economică ce stă deseori la baza studiilor economiștilor din țările în curs de dezvoltare, ce doresc rentabilități economice comparabile în țările lor. Societățile transnaționale sunt în general grupate după cele trei tipuri consacrate de management: nord-american, european, și asiatic. Modelul american este unul din cele mai cunoscute și apreciate modele; pe acesta îl vom analiza în cele ce urmează.

---

<sup>5</sup> Bari, I., *Globalizarea economiei*, Editura Economică, București, 2005

<sup>6</sup> V. Gheorghită, *Economia mondială*, Note de curs – ASE – București, 1998

<sup>7</sup> Horobet, A., *Strategii de expansiune pentru corporațiile transnaționale*, note de curs la Investiții Străine Directe, București, 2005

## 1. Caracteristicile modelului american de management

Managementul nord-american a influențat și influențează evoluția managementului din numeroase țări de pe glob. În comparație cu managementul nipon, cel nord-american se caracterizează printr-un plus de diversitate, atât în S.U.A. cât și Canada, societatea, cultura și managementul caracterizându-se printr-un pronunțat *individualism*<sup>8</sup>. În plus, managementul din S.U.A. prezintă un pronunțat pragmatism, punând accent pe *maximizarea profitului, eficiența organizațională și creșterea productivității*.

În opinia lui Charles Krauthammer, Statele Unite ale Americii se află în fața unui moment „unipolar”. Acest stat se află după Michael Doyle în centrul unei „comunități liberale a păcii”, ce încearcă restabilirea ordinii mondiale (John Mearsheimer), pe baza „rolului legii” și a „emergenței persoanei în dreptul internațional” în viziunea lui John Barton și Barry Carter.

După aprecierea specialiștilor americani, economia SUA se bazează pe structurile capitaliste, dar cea mai bună caracterizare ar fi cea a unei economii mixte ori ca un amestec între sectorul privat și cel public.

*Prima caracteristică* a acestui management este faptul că are o economie mixtă și o dezvoltată clasă de mijloc. *A doua trăsătură* economică definitorie este existența unui puternic sector bancar (peste 42 de bănci cu 10 miliarde de dolari fiecare). SUA se află între managementul de tip clasic și cel de tip nou.

*Elementele specifice managementului nord-american în raport cu cel nipon*, după Hofstede sunt:

- un pronunțat individualism;
- distanța dintre nivelul inferior și cel superior este redusă;
- dimensiunea evitării incertitudinii prezintă o valoare medie în SUA;
- o pronunțată masculinitate.

În privința *dinamicii scopurilor organizaționale* se remarcă unele schimbări importante:

- obținerea de produse de calitate și asigurarea de servicii post-vânzare clienților au devenit o prioritate pentru firmele nord-americane;
- asigurarea unei vieți calitativ superioare necesită un „sistem de valori cooperativ”, și nu individualist;
- atenția față de viața familială a salariatului este sporită;
- se manifesta o apreciere față de importanța deciziilor și acțiunilor guvernului, de parteneriatul dintre sectorul public și privat;
- se încearcă o armonizare între valorile individuale și cele organizaționale.

După specialiștii în economia SUA se întâlnește o largă răspândire a întreprinderilor mici, un mare accent pe intelectualizarea și informatizarea întreprinderilor, orientare crescândă spre robotizare și o tendință de amplasare a agenților economici în zonele rurale<sup>9</sup>.

## 2. Tendințe în evoluția managementului corporațiilor transnaționale

Deși numeroase firme rentabile preferă să rămână în zonele piețelor naționale sau regionale chiar în anii 2000, mondializarea economiei încurajează un mare număr de întreprinderi să se lanseze în competiții internaționale. Din tendința către mondializare rezultă două probleme ale managementului corporațiilor transnaționale. În primul rând managerii sunt obligați să învețe cum să selecționeze și să instruiască o populație activă pluriculturală care trebuie să-i ofere același timp motivații adecvate<sup>10</sup>. Această cerință le impune să cunoască mai multe limbi, să călătorească în țările respective, să descifreze culturi diferite, să muncească în mijlocul unei echipe pluriculturale pentru a le învăța să le conducă, să fie pregătiți să atenueze eventualele conflicte între culturi. Noua sensibilitate culturală le cere să cunoască cât mai bine „*culturile*” *etnicilor* și ale minorităților din țările în care lucrează.

În al doilea rând, activitatea teoretică a managementului internațional este pusă în situația de a-și aprofunda cercetările referitoare la concordanța dintre „cultura” întreprinderii și cultura națională, la modul în care ele se completează sau se stingheresc reciproc.

Mondializarea concurenței va impune de asemenea întreprinderii să-și „internaționalizeze” structura managementului de vârf, care cuprinde în general 100, 150 de directori (numărul lor putând ajunge la 500, în

<sup>8</sup> Kober, M., *Management Consulting*, AMCOR, 1992

<sup>9</sup> Bartlett, C., Ghoshal S., *Transnational Management*, Irwin McGraw Hill, Boston, 1998

<sup>10</sup> Naneș, M., *Strategii de firmă*, Editura Sylvi, București, 2001

cazul corporațiilor mari), dacă se decid să dobândească în timp util competențele necesare pentru a se menține competitiv oriunde în lume.

Directorii din vârful ierarhiei manageriale pot urma mai multe cursuri de instruire în domeniul managementului internațional, în întreprinderi sau în mai multe filiale, cursuri la care participă în mod deliberat salariații aleși din diferite medii internaționale și aparținând unor culturi distincte. Unele firme consideră că echipele de lucru plurinaționale și misiunile de scurtă durată în străinătate reprezintă mijloace foarte bune pentru ca directorii lor să capete perspectiva internațională de care au nevoie.

Numeroase transnaționale au procedat fie din proprie inițiativă, fie sub presiunea unor constrângeri externe la restructurările interne, ca reducerea activităților sau transformarea unor tipuri de activități în cadrul altor întreprinderi, fuziuni sau „*descentralizări în piramidă răsturnată*”, care conferă importanțe mai mari filialelor din apropierea clientului în defavoarea celor centrale<sup>11</sup>. În unele cazuri, fluxul puterii ierarhice a fost înlocuit de o serie de „*mecanisme de inflație*” în plan orizontal sau de echipă care desființează barierele dintre locurile de muncă, dintre întreprinderi și uneori chiar dintre țări.

Efectele restructurale s-au concretizat printre altele, în înlocuirea controalelor birocratice, cu programe foarte clare, care stabilesc, conform specificului economic al întreprinderii ca și particularitatea ei socio-culturală, un ansamblu riguros de linii de conduită pentru toate categoriile de personal, inclusiv pentru manageri. Aceștia își vor dovedi capacitatea de a conduce lucrând în structura orizontală sau/și legate de specialiști și introducând noi mijloace de menținere a *echilibrului firmei* prin negocieri, rotirea cadrelor și instruirea rețelelor. Ei vor avea mai puțină autoritate și mai multe obligații în cadrul echipelor de angajați și mai ales în rețelele din grupurile de înaltă performanță unde vor stabili împreună cu specialiștii o comunicare persuasivă și constructivă în scopul exersării unei influențe benefice în plan orizontal al organizării firmei.

În concluzie, este o evidență faptul că tendințele anilor 2000 produc la nivelul mediului socio-cultural, reale construcții care acționează sub forma „*corporațiilor viitoare*”. Penuria personalului competent și apariția unei populații active diversificate vor constrânge managerii să utilizeze mai bune resurse umane existente pe care nu le poate lăsa la voia întâmplării. În același timp, reciclarea și acumularea cunoștințelor de management internațional, fiind foarte costisitor, este avantajul firmei să-și asigure loialitatea personalului său. Acest sistem nu neagă necesitatea unei flexibilități structurale care să satisfacă cerințele esențiale ale întreprinderii la nivelul introducerii noului și al perfecționării serviciilor ceea ce va permite totodată acoperirea nevoilor populației active și diversificate.

Analiza făcută ultimului sfert de secol de teoreticienii managementului internațional evocă în primul rând unificarea progresivă a piețelor mondiale. Sub influența Acordului General asupra Tarifelor vamale și Comerțului (G.A.T.T.) a avut loc o cădere masivă a barierelor vamale, apariția celor trei zone economice dominante și înlocuirea blocurilor comerciale cu o politică protecționistă. Încurajate de același rezultat, corporațiile au renunțat la strategiile centrate pe convergența piețelor preferate în favoarea altor strategii vizând marketingul, armonizarea globală a funcțiilor.

Ele au trecut astfel de acțiuni care puneau accentul pe corelarea procesului comercial la o dinamică concentrată asupra *competențelor manageriale* la nivelul internațional. În concluzie, întreprinderile și-au propus să găsească forme de organizare asemănătoare pentru a face față, atât presiunile antagoniste de unificare internațională cât și numeroaselor apeluri la regionalizare.

O altă temă care domină teoriile managementului internațional vizează diverse tentative ale statelor naționale de a asigura sau de a crea alte medii socio-culturale adecvate structurii economiei complexe de tip internațional și care aspiră la caracterul principiului referitor la „*egalitatea șanselor*”. Unul din elementele fundamentale ale acestei politici naționale a fost crearea unor importante uniuni comerciale cum ar fi: unificarea pieței europene, apariția unui mare număr de acorduri de liber schimb, ca Asociația Nord Americană a Liberului Schimb (NAFTA). Există inițiative pentru bazinul asiatic și studii privind crearea zonei de liber schimb SUA – Japonia.

Tentativele bilaterale de a crea ocazia extinderii piețelor au constituit un element cheie al preocupărilor pentru realizarea acelei „*egalități a șanselor*”. Autoritatea și legiitorii SUA au depus eforturi considerabile pentru liberalizarea piețelor, deși controversa asupra capacităților zonelor libere de a favoriza sau împiedica comerțul, rămâne prezentă în discuțiile dintre părțile implicate.

Din păcate, atenția exagerată acordată de autorități și mass-media marchează importante strategii pe care trebuie să le adopte întreprinderea pentru a răspunde *competitivității internaționale*.

---

<sup>11</sup> Kober, M., *Management Consulting*, AMCOR, 1992

Plecând de la deosebirile fundamentale dintre firmele locale și cele internaționale putem stabili drept criterii de apreciere a lor următoarele elemente<sup>12</sup>:

➤ *mediul unic sau multiplu* – întreprinderile locale își desfășoară activitățile într-un mediu național unic unde preferințele clienților, politicile guvernamentale, reglementările și cerințele sindicatelor sunt practic omogene. Transnaționalizarea în schimb trebuie să facă față presiunilor diverse și deseori contradictorii atât din partea grupurilor de interese din țările primitoare cât și din partea guvernelor;

➤ *reacție la înfruntarea concurenței* – dacă întreprinderile locale au o singură piață la dispoziție, cele internaționale trebuie să învețe jocul complex și dinamic al unei multitudini de piețe unde elementele socio-culturale au un rol;

➤ *evaluarea performanțelor* - luând în considerare fluctuația cursurilor de schimb, calitatea relativă a resurselor umane disponibile, progresul realizării în timpul ciclului de viață al unui produs sau scopul principal al prezenței pe piață sau pe piețele respective, constatăm că evoluția performanțelor personalului într-un ansamblu de medii socio-umane diverse ridică pentru o transnațională probleme diferite de cele cu care se confruntă o întreprindere locală;

➤ *structura organizatorică* – la problemele legate de fabricarea și vinderea produselor la care firma locală trebuie să facă față, se adaugă pentru o transnațională și elementele de timp, de cultură și de limbă.

Pornind de la modul axat pe ciclul de viață al produselor în comerț și în investiția internațională constatăm trei faze care realizează legătura între realizările întreprinderii și viața internațională a produsului.

În prima fază „*noul produs*” realizat cu tehnică de vârf este fabricat pe piața locală și începe să pătrundă prin export pe piețele internaționale. Pe măsură ce el apare pe piață, producția se orientează progresiv către **principalele piețe externe**, cercetare-dezvoltare rămân mai puțin importante și managerii pun accentul pe activitățile de control, marketingul și producția. Aceasta este *faza a doua*. În *faza a treia*, în timp ce atenția întreprinderii se axează pe țările cu mână de lucru ieftină, centrul de interes strategic se mută pe **gestiunea costurilor**. În acest moment, procentajul producției interne este foarte scăzut în comparație cu cel al producției totale.

Chiar dacă întreprinderea împreună cu filialele ei se află în concurență strategică globală pentru a realiza, pe fundalul unei oarecare autonomii a filialelor care trebuie să răspundă cerințelor locale, o armonizare funcțională de ansamblu. Putem vorbi acum de o *a patra fază* care ne permite să prezentăm următoarele **modele de organizare** a acestei întreprinderi<sup>13</sup>:

○ *modelul multinațional* care consideră activitatea externă ca ansamblu autonom;

○ *modelul internațional* unde activitățile externe sunt concepute drept anexe ale unei întreprinderi mamă;

○ *modelul global* în care compartimentul directorilor consideră activitatea externă doar ca mijloc de aprovizionare a unei piețe unificate de tip internațional;

○ *modelul transnațional* care pune accentul pe o instruire dincolo de frontierele naționale în scopul optimizării reacțiilor de adaptare la piețe diferențiate.

Acest model înlocuiește importanța tradițională a controlului cu cooperarea, instruirea unităților în cunoașterea particularităților de comportament, toate fiind legate colectiv cu resursele umane. Așa cum arată intențiile IBM-ului de a instala în Anglia sectorul „sistemului de comunicare”, nevoile de a armoniza cultura, structura organizațională și strategia produsului pentru a crea un echilibru între globalizare și regionalizare va influența treptat orice decizie locală.

În aceste condiții, teoreticienii managementului internațional își pun problema creării unui personal internațional cu competențe corespunzătoare oricărui tip de sistem socio-uman.

<sup>12</sup> Bartlett, C., Ghoshal S., *Transnational Management*, Irwin McGraw Hill, Boston, 1998

<sup>13</sup> Postelnicu, Gh., Postelnicu, C., *Globalizarea economiei*, Editura Economică, București, 2000

## **Bibliografie:**

1. Bari, I., *Globalizarea economiei*, Editura Economică, București, 2005
2. Bartlett, C., Ghoshal S., *Transnational Management*, Irwin McGraw Hill, Boston, 1998
3. Horobet, A., *Strategii de expansiune pentru corporațiile transnaționale*, note de curs la Investiții Străine Directe, București, 2005
4. Kober, M., *Management Consulting*, AMCOR, 1992
5. Naneș, M., *Strategii de firmă*, Editura Sylvi, București, 2001
6. Postelnicu, Gh., Postelnicu, C., *Globalizarea economiei*, Editura Economică, București, 2000
7. Postelnicu, C., *Corporațiile multinaționale. Locul și rolul lor în economia mondială*, Editura Economică, București, 2000
8. Lucrarea „*Strategii de expansiune a corporațiilor transnaționale în procesul globalizării*” – Murariu Ioana-Adriana, prezentată în cadrul Conferinței științifice internaționale „Dimensiunea europeană în cercetarea științifică pluridisciplinară” din cadrul Zilelor Academice Arădene, ediția a XIX-a, Universitatea de Vest Vasile Goldiș, Arad, 8-10 mai 2009.