

Cătălin Postelnicu

Sorin Augustin Călea

Sinteză tematică: corporațiile multinaționale



Presa Universitară Clujeană

Cătălin Postelnicu

Sorin Augustin Câlea

**Sinteză tematică:
corporațiile multinaționale**

PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ

2025

Referenți științifici:

Conf. univ. dr. Gabriela Bodea

Lect. univ. dr. Liviu Daniel Deceanu

Lucrare realizată pe baza notelor de curs.

ISBN 978-606-37-2779-5

© 2025 Autorii volumului. Toate drepturile rezervate. Reproducerea integrală sau parțială a textului, prin orice mijloace, fără acordul autorilor, este interzisă și se pedepsește conform legii.

Universitatea Babeș-Bolyai
Presa Universitară Clujeană
Director: Codruța Săcelean
Str. B.P. Hasdeu nr. 51
400371 Cluj-Napoca, România
Tel.: (+40)-744-687.884
E-mail: editura@ubbcluj.ro
<http://www.editura.ubbcluj.ro/>
<https://libraria.ubbcluj.ro/>

Cuprins

Modulul 1: Corporațiile multinaționale – o nouă paradigmă în era globalizării	2
Modulul 2: Expansiunea internațională prin fuziuni, achiziții și parteneriate strategice	19
Modulul 3: Noile arhitecturi ale producției globale: structuri și forme multinaționale	42
Modulul 4 Inovație fără frontiere: corporațiile multinaționale și deplasarea globală a tehnologiei	60
Modulul 5: Procesul de internaționalizare între oportunitate și necesitate	69
Modulul 6: Economie națională vs. paradigma multinațională – o problemă actuală	81
Modulul 7: Multinaționalele și evoluția fluxurilor comerciale în economia globală actuală	100
Modulul 8: Strategii tăcute, efecte globale: corporațiile și concurența internațională	118
Modulul 9: Dinamica balanței de plăți externe în era multinaționalelor: o abordare sistemică	131
Modulul 10: Responsabilitatea socială ca vector strategic al internaționalizării corporațiilor multinaționale	143
Modulul 11: Prețurile de transfer ca practică economică în structurile multinaționale	150
Bibliografie	164

MODULUL 1

CORPORAȚIILE MULTINAȚIONALE – O NOUĂ PARADIGMĂ ÎN ERA GLOBALIZĂRII



Obiective

- a) definirea corporațiilor multinaționale – ca vector al globalizării economiei,
- b) dimensiuni ale corporațiilor multinaționale
- c) dezvoltarea de studii de caz relevante pentru tema analizată,
- d) stabilirea unor teme de studiu și dezbaterii lor cu studenții.



Noțiuni cheie

- globalizarea economiei, regionalizare, internaționalizare, cooperare economică, delocalizare, ecart tehnologic, model eclectic, modelul „OLI”, delocalizare, proces de internalizare, internaționalizarea producției.

În ultimele decenii, corporațiile multinaționale au fost adesea privite ca actori centrali în dinamica economiei globale. Nu de puține ori au fost numite, într-un mod sugestiv, „sarea și piperul” economiei mondiale, tocmai datorită impactului lor semnificativ. În anii '60, de pildă, marile companii americane erau percepute ca suficient de puternice pentru a prelua, teoretic fără dificultăți, întreaga economie a Europei de Vest. Însă în anii '80, această imagine s-a schimbat vizibil. Dacă anterior erau privite cu suspiciune, ca forțe dominante și potențial destabilizatoare, ele au început să fie tot mai des asociate cu ideea de progres economic și social – mai ales într-un context internațional tot mai interconectat, marcat de creșterea interdependențelor și de tendințe clare de regionalizare. Nu a trebuit să treacă o perioadă prea lungă de timp, pentru ca pendulul aprecierilor să-și modifice din nou poziția: în ultimii ani, multe studii dedicate acestui subiect subliniază faptul că firmele multinaționale au devenit mult prea puternice pentru a nu prejudicia, prin influența lor, bunul mers al instituțiilor democratice din multe state și a influența însăși cultura consumatorilor. Despre unele firme se afirmă chiar că nu își propun să vândă doar produse fizice, ci și „produse emoționale”, reușind să transforme în interes propriu concepțiile, moda, tendințele piețelor (De Grauwe & Camerman, 2002: 2-3). Aceste puncte de vedere pot fi, poate, la fel de mult, produsele tendinței ciclice de revenire în scenă a curentelor „alarmiste” la adresa corporațiilor multinaționale, sau simple modificări de optică determinate de schimbarea „modeli” în domeniul ideilor publicistice din aria socialului, politicului și economicului.

Totuși, esența întregii probleme rezidă din ***două elemente*** importante ale realității economiei mondiale.

În primul rând, corporațiile multinaționale au atins dimensiuni importante, depășind de multă vreme, prin valorile unor indicatori caracteristici activității lor produsul intern brut al unor țări.

Când literatura de specialitate își propune să determine realele dimensiuni ale corporațiilor multinaționale, o serie de parametri ai acestora (cum ar fi: valoarea vânzărilor efectuate peste hotare, valoarea adăugată etc.) sunt comparați cu produsul intern brut al diferitelor state. Nici nu este nevoie de o atentă analiză, pentru a se putea observa că valoarea vânzărilor și produsul intern brut nu sunt comparabile. Aceasta, deoarece produsul intern brut nu reprezintă suma vânzărilor tuturor producătorilor naționali. Pe de altă parte, simpla însumare a vânzărilor corporațiilor multinaționale poate să conducă la o serie de înregistrări repetate, care provoacă supraestimarea dimensiunilor corporațiilor, în comparație cu produsul intern brut al diferitelor state. De aceea, noi vom recurge la compararea valorii adăugate a corporațiilor cu PIB. Una dintre

cele mai simple definiții ale valorii adăugate este ca conform căreia aceasta reprezintă diferența dintre valoarea vânzărilor și valoarea la care se realizează livrările intermediare. În mod alternativ, aceasta poate fi definită și ca sumă a remunerațiilor factorilor de producție utilizați în cadrul unei firme. Din păcate, este aproape imposibil să obținem date actualizate, în acest sens, legate de toate firmele multinaționale, deoarece multe dintre acestea nu furnizează mass-mediei toate informațiile necesare, păstrând confidențialitatea asupra afacerilor o anumită perioadă de timp.

Pentru a ilustra acești indicatori, cu câteva exemple de mari firme multinaționale, vom considera datele din tabelul 1.

Tabelul 1

Vânzări și valoare adăugată (proxy EBIT ajustat)

Denumirea firmei	Vânzări 2023–2024 (mil. USD)	EBIT ajustat* (proxy Val. adăugată) (mil. USD)	% VA/Vânzări
General Motors	171 840	12 400	7,2 %
Ford	176 191	10 416	5,9 %
Daimler Truck (în loc de Daimler & Chrysler)	57 200**	4 667	8,2 %
Shell	281 068	37 300	13,3 %
BP	180 000**	32 000**	17,8 %**
Media	—	—	10,5 %

Surse:

* Toate proxy-urile corespund EBIT ajustat/publicat în rapoarte recente.

**Estimări și agregări:

Daimler Truck: cifra de afaceri 2023 (~55,9 mld €), 2024 (~54,1 mld €) convertită la ~57,2 mld USD (EUR-USD ≈1,06) daimlertruck.com+3automotiveworld.com+3sustainabletruckvan.com+3

BP: vânzări și EBIT ajustat estimate la ~180 mld USD și 32 mld USD, bazate pe raportările RMBO/profit Ersatz și date din 2023

General Motors Company. (2024). *Q4 2023 Press Release and Annual Results*. GM Investor Relations. gm.ca

Ford Motor Company. (2024). *2023 Annual Report (Adjusted EBIT and Revenue)*. SEC EDGAR.

Daimler Truck Group. (2024). *2023 & 2024 Annual Results*. Daimler Truck Factbook & Automotove World.

Shell plc. (2024). *Annual Report 2023; Macrotrends EBIT history*.

BP p.l.c. (2024). *Full Year 2023 Results (underlying RC profit/EBIT proxy)*.

Notă: *EBIT ajustat (Earnings Before Interest and Taxes)* este utilizat aici ca proxy pentru valoarea adăugată, deoarece reflectă profitul operațional rezultat exclusiv din activitatea de bază a firmei, înainte de influențele structurii financiare și ale politicii fiscale. Prin eliminarea elementelor excepționale sau nerecurente, EBIT ajustat oferă o imagine mai fidelă a performanței economice reale a întreprinderii și a contribuției sale la crearea de valoare.

Se poate remarca faptul că media raportului dintre valoarea adăugată și cifra de afaceri se situează în jurul valorii de 10,5% pentru marile companii analizate din domeniile auto și energetic. Diferențele între firme sunt însă notabile: de la un minim de 5,9% în cazul Ford, până la 17,8% pentru BP. În mod previzibil, companiile din sectorul energetic, precum Shell (13,3%) și BP (17,8%), obțin marje mai ridicate comparativ cu cele din industria auto, unde valorile sunt semnificativ mai reduse (General Motors – 7,2%, Ford – 5,9%, Daimler Truck – 8,2%). Prin contrast, în sectorul serviciilor, valorile medii raportate de aceiași autori ajung la aproximativ 35%, ceea ce nu surprinde, având în vedere nivelul mai ridicat al valorii adăugate caracteristic acestui domeniu.

Pentru a evidenția mai clar dimensiunea economică a celor mai puternice corporații multinaționale, vom recurge la un clasament comparativ care le include alături de economii naționale. Această abordare ne va permite să observăm în ce măsură marile companii pot rivaliza, ca anvergură financiară, cu state suverane, oferind astfel un reper sugestiv privind influența lor globală.

Tabelul nr. 2**Dimensiuni ale corporațiilor multinaționale în comparație cu economiile naționale (Actualizat 2023–2024)**

Entitate	PIB sau Venit (miliarde USD)	Tip
United States	26954	Country
China	17700	Country
Germany	4430	Country
Japan	4230	Country
India	3730	Country
United Kingdom	3340	Country
France	3130	Country
Italy	2190	Country
Brazil	2170	Country
Canada	2140	Country
Russia	2060	Country
Australia	1700	Country
South Korea	1670	Country
Spain	1580	Country
Mexico	1460	Country
Indonesia	1390	Country
Netherlands	1080	Country
Saudi Arabia	1060	Country
Switzerland	912	Country
Poland	842	Country
Taiwan	790	Country
Argentina	641	Country
Walmart	611	Corporation
Saudi Aramco	604	Corporation
Sweden	603	Country
Belgium	589	Country
Thailand	546	Country
State Grid	530	Corporation
Austria	516	Country
Amazon	514	Corporation
China National Petroleum	483	Corporation
Sinopec Group	482	Corporation
Nigeria	477	Country
Bangladesh	460	Country
Vietnam	433	Country
Exxon Mobil	413	Corporation
South Africa	399	Country
Apple	394	Corporation
Egypt	387	Country
Shell	386	Corporation
Volkswagen	375	Corporation
CVS Health	358	Corporation
Romania	350	Country
UnitedHealth Group	324	Corporation
Toyota Motor	311	Corporation
Berkshire Hathaway	302	Corporation

Entitate	PIB sau Venit (miliarde USD)	Tip
Alphabet	283	Corporation
TotalEnergies	263	Corporation
Glencore	256	Corporation
BP	248	Corporation
Samsung Electronics	244	Corporation
Mercedes-Benz Group	174	Corporation
Ford Motor	174	Corporation
General Motors	171	Corporation
E.ON	166	Corporation
Mitsubishi	142	Corporation
Sony	85	Corporation
IBM	61	Corporation

Surse:

Fondul Monetar Internațional. (2024, aprilie). *World Economic Outlook Database: April 2024 Edition*.

<https://www.imf.org/en/Publications/WEO>

Fortune. (2023). *Fortune Global 500 – 2023 Ranking of the World's Biggest Companies*.

<https://fortune.com/ranking/global500/2023/>

Notă: Datele privind statele reflectă produsul intern brut (PIB) nominal, iar cele privind corporațiile reprezintă veniturile totale anuale (revenue). Compararea este utilizată cu scop ilustrativ, pentru a evidenția dimensiunea economică relativă a acestor entități, fără a sugera echivalență conceptuală între PIB și venit.

Dacă privim primele aproximativ 50 de poziții din clasamentul analizat, remarcăm că doar șase dintre entitățile listate sunt corporații multinaționale (precum Walmart, Saudi Aramco, State Grid, Amazon, China National Petroleum și Sinopec Group), restul fiind state suverane. Prezența acestora în rândul celor mai mari economii ale lumii spune multe despre puterea de concentrare a capitalului și influența economică pe care o pot atinge unele firme globale.

Totodată, diferențele de scară dintre economiile naționale și aceste corporații sunt evidente. De pildă, economia Statelor Unite, cu un PIB de peste 26.000 de miliarde de dolari, depășește de circa 44 de ori veniturile anuale ale celei mai mari companii din lume, Walmart. China se află la un raport de aproximativ 29:1, iar în cazul Germaniei și Japoniei, diferența este de aproximativ 7 ori. Aceste cifre oferă un reper util pentru a înțelege raporturile de forță din economia globală actuală.

Un detaliu care atrage atenția este faptul că veniturile anuale ale Walmart (611 miliarde USD) depășesc produsul intern brut al Suediei (603 miliarde USD), iar Saudi Aramco, cu 604 miliarde USD, se află foarte aproape de acest prag. La fel, Amazon, cu venituri de 514 miliarde USD, ajunge la un nivel comparabil cu economia Austriei (516 miliarde USD). Aceste comparații ilustrează clar că unele corporații multinaționale pot concura, ca dimensiune, cu economii naționale de talie medie.

Spre partea inferioară a clasamentului, apar și companii cu venituri mai modeste, precum Ford Motor și General Motors, care înregistrează sume în jur de 171–174 miliarde USD. Chiar dacă sunt la o distanță semnificativă față de giganții de top, veniturile lor rămân totuși comparabile cu PIB-ul unor state precum România, care are o economie de aproximativ 350 miliarde USD — aproape dublă, dar în același ordin de mărime.

Chiar dacă nu sunt state, primele corporații din clasament – judecate după valoarea adăugată – par să facă parte, simbolic, din „clubul” economiilor dezvoltate. Dimensiunea lor economică le plasează deasupra multor țări în curs de dezvoltare. Spre exemplu, General Motors înregistrează venituri care depășesc PIB-ul Noii Zeelande sau al Republicii Cehe, iar Toyota Motor se situează peste economii precum cele ale României sau Kuweitului.

Un alt aspect important de remarcat este varietatea domeniilor din care provin aceste corporații. Deși predomină companiile din energie – precum Saudi Aramco, China National Petroleum, Sinopec Group, Exxon Mobil, Shell, TotalEnergies și BP –, care formează o parte consistentă a listei, sectorul tehnologic este, la rândul său, bine reprezentat, prin giganți precum

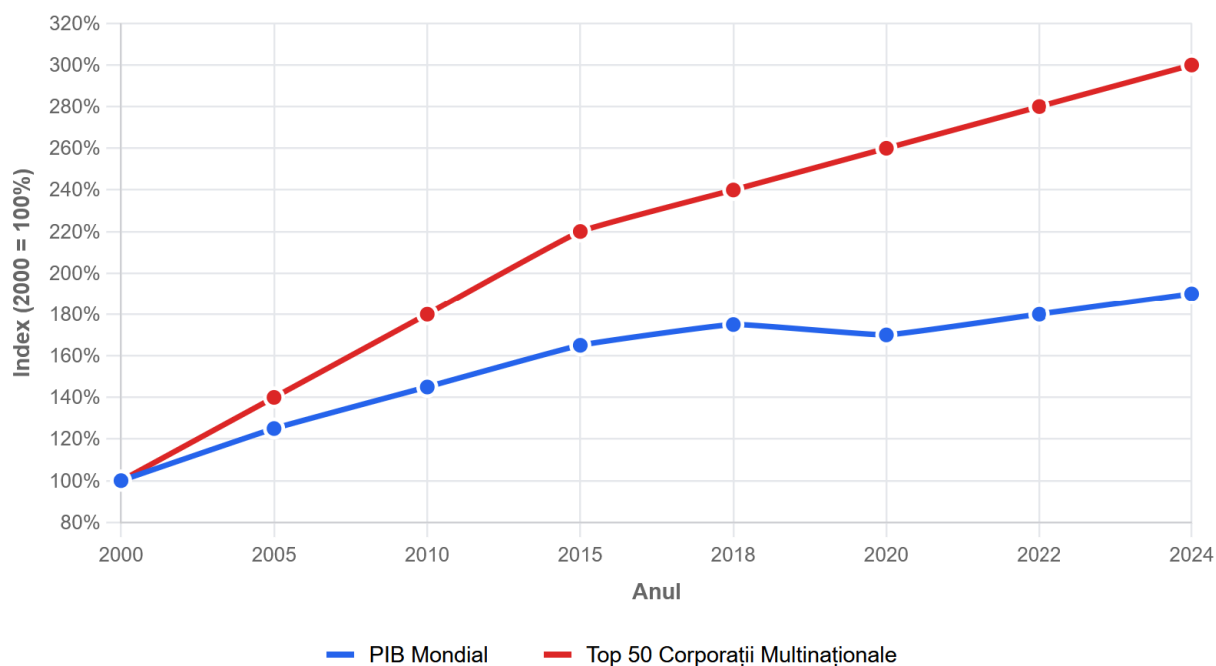
Apple, Amazon, Alphabet, Samsung Electronics, Sony și IBM. Industria auto are și ea o prezență notabilă, cu actori globali precum Volkswagen, Toyota, Mercedes-Benz, Ford și General Motors.

Sectoarele de servicii sunt și ele bine reprezentate în clasament. Regăsim aici companii din domeniul distribuției de produse de larg consum, precum Walmart, dar și din sectorul medical, cum sunt CVS Health și UnitedHealth Group. De asemenea, apar actori importanți din zona serviciilor financiare, cum este cazul Berkshire Hathaway, alături de mari furnizori de utilități, precum State Grid sau E.ON. Nu lipsesc nici firmele specializate în trading și exploatarea resurselor naturale, precum Glencore, ceea ce confirmă gradul ridicat de diversificare sectorială al celor mai mari corporații din lume. Această diversitate sectorială - de la energie și tehnologie la servicii de sănătate și distribuție - demonstrează amploarea proceselor de globalizare economică și capacitatea diferitelor industrii de a dezvolta operațiuni la scară globală, adaptându-se la cerințele pieței mondiale și valorificând avantajele competitive specifice fiecărui sector.

În al doilea rând, în ultimii ani am fost martorii unui proces de sporire continuă a dimensiunilor corporațiilor multinaționale, în special a celor mari și foarte mari. Acest proces este oarecum lesne de observat, pe baza evidenței empirice din economia mondială, sau considerând ritmul de creștere al unor indicatori importanți ai activității acestora. De asemenea, o serie de acțiuni specifice de pe diferite piețe au contribuit la sporirea gradului de concentrare a capitalului în diferite ramuri industriale, cum ar fi fuziunile și achizițiile de firme, la care, însă, ne vom referi ceva mai târziu, într-o secțiune aparte a acestei lucrări.

Pentru a putea determina, pe baza datelor disponibile, evoluția în timp a celor mai mari corporații, în figura 1 ne propunem să comparăm creșterea vânzărilor primelor 50 de mari astfel de firme cu creșterea P.I.B. mondial.

Figura nr. 1: Evoluția dimensiunilor primelor 50 de corporații multinaționale în comparație cu creșterea P.I.B. mondial (în USD la o valoare constantă; 2000 = 100%)



Surse:

Fortune Global 500 (2024). *Fortune Global 500 – The largest companies in the world by revenue*. Fortune.com

World Bank (2024). *World Development Indicators*. World Bank Open Data

FMI (2024). *World Economic Outlook Database*. International Monetary Fund

Note: Datele pentru corporațiile multinaționale sunt bazate pe veniturile agregate ale primelor 50 de companii din Fortune Global 500, ajustate pentru inflație și convertite la valori constante cu baza 2000=100%

Notă: compararea veniturilor cu PIB-ul se face pe baza indicelui de creștere, nu a valorii absolute sau a valorii adăugate, și are scop ilustrativ privind dinamica relativă a acestor dimensiuni economice.

Dacă analizăm evoluția ultimelor două decenii și jumătate, observăm o tendință clară: cele mai mari corporații din lume au crescut, ca volum al veniturilor, mult mai repede decât economia globală în ansamblu. Potrivit Fortune Global 500 (2024) și World Bank¹ (2024), cele mai puternice 50 de companii au înregistrat, în această perioadă, o creștere cumulată a veniturilor care depășește cu peste 100 de puncte procentuale ritmul de creștere al PIB-ului mondial.

Dacă luăm în calcul media anuală a creșterii, lucrurile devin și mai clare: marile corporații au înregistrat un avans de aproximativ 4,7% pe an, în timp ce economia mondială a crescut, în medie, cu doar 2,7% anual (FMI, 2024). Această diferență capătă o greutate și mai mare dacă ținem cont de faptul că perioada analizată a inclus și momente de criză profundă, cum au fost recesiunea globală din 2008–2009 sau perioada marcată de restricții și incertitudine în timpul pandemiei COVID-19, între 2020 și 2021.

În paralel, datele World Bank¹ (2024) arată că, în același interval, Asia de Est a înregistrat o creștere economică medie de 6,8%, America de Nord 2,1%, iar Europa 1,9%. Comparativ cu aceste regiuni, performanța veniturilor marilor corporații depășește clar ritmul general al creșterii economice, ceea ce evidențiază consolidarea influenței acestora în arhitectura economiei globale.

Cumulând semnificația tuturor acestor date, care considerăm că reprezintă importanți indicatori ai evoluției comparative a dimensiunilor marilor entități economice din lume, se poate afirma că în anul 2024 cele mai mari corporații multinaționale au devenit relativ „mai mari” în raport cu întreaga economie mondială, comparativ cu ceea ce reprezentau ele în 2000. Acest fenomen reflectă accelerarea proceselor de globalizare, digitalizare și concentrarea economică, prin care corporațiile multinaționale au reușit să valorifice economiile de scară și avantajele tehnologice pentru a crește mai rapid decât economiile naționale în ansamblu.

Situația devine și mai paradoxală cu cât analizăm mai profund datele de care dispunem. Astfel, deși marile corporații multinaționale sunt creditate de mulți cercetători ca reprezentând o reală amenințare la adresa statelor naționale, totuși, primele corporații din top reușesc să însumeze următoarele valori relative (tabelul 3).

Tabelul nr. 3

Valoarea adăugată obținută de primele 100 corporații multinaționale, ca procent din P.I.B. mondial

Număr de corporații multinaționale	Valoare adăugată ca procent din P.I.B. mondial	
	2019	2023 (estimări)
Topul primelor 10 corporații	1,9	1,5
Topul primelor 20 corporații	3,1	2,8
Topul primelor 50 corporații	5,2	4,8
Topul primelor 100 corporații	7,3	5,0

Surse: United Nations Conference on Trade and Development. (2024). *World Investment Report 2024: Investment facilitation and digital government*. United Nations Publications.

Notă: Procentele pentru top 10/20/50 — extrapolate proporțional (top 10 $\approx$ 30%, top 20 $\approx$ 56%, top 50 $\approx$ 96% din valoarea top 100). Din aceste motive, datele trebuie interpretate cu prudență.

Tabelul 3 evidențiază câteva tendințe notabile în ceea ce privește evoluția economică a celor mai mari corporații multinaționale. Deși aceste entități continuă să joace un rol major în economia globală, se observă o scădere a ponderii lor în produsul intern brut mondial: de la 7,3 % în 2019, la circa 5,0 % în 2023. Această diminuare ar putea fi interpretată în mai multe feluri. Pe de o parte, ea poate reflecta o redistribuire a valorii economice către alți actori, poate mai mici, dar în creștere. Pe de altă parte, este posibil să asistăm la o ușoară retragere a marilor corporații din poziția dominantă pe care o dețineau. În sprijinul acestei ipoteze vine și o analiză publicată de *Financial Times* (Thornhill, 2024), care citează date ale McKinsey Global Institute. Potrivit acestora, doar câteva companii – în special din tehnologie – influențează masiv dinamica economică globală. Industriile de top din acest sector ajung să genereze aproximativ 9 % din PIB-ul mondial, semn al unei concentrări economice puternice și, totodată, al unei distribuții inegale a avantajelor aduse de globalizare.

Privind mai atent evoluțiile din interiorul eșantionului analizat, se poate observa că scăderea ponderii valorii adăugate nu este specifică doar celor 100 de corporații în ansamblu, ci apare și în cazul subseturilor mai restrânse. Astfel, în anul 2023, primele 10 corporații au contribuit cu 1,5 % la PIB-ul mondial, în timp ce în 2019 această valoare era de 1,9 %. O tendință similară se observă și la nivelul următoarelor categorii: de la 3,1 % la 2,8 % pentru top 20 și de la 5,2 % la 4,8 % pentru top 50. Diferențele, deși nu dramatice, sunt constante și indică un ușor recul al concentrării economice în vârful clasamentului global. Este posibil ca o parte din valoarea economică să fi fost preluată de companii aflate în afara primelor poziții sau din regiuni și sectoare mai puțin dominate de jucători tradiționali.

Pe de altă parte, extinderea analizei către topul celor 100 de corporații permite o lectură mai amplă decât cea oferită de figura nr. 1, care reflectă doar primele 50 de entități. Diferența dintre cele două perspective scoate în evidență importanța unei baze de comparație cât mai largi pentru a înțelege structura reală a economiei corporative globale, care devine tot mai eterogenă, atât din punct de vedere sectorial, cât și geografic.

Dacă privim perioada 2010–2024 fără a ne grăbi la concluzii, apar câteva schimbări relevante în structura marilor corporații. Un exemplu evident este Walmart. Compania a reușit să rămână în fruntea clasamentului Fortune Global 500 timp de treisprezece ani la rând. Nu e vorba doar de cifre, această continuitate sugerează o capacitate reală de adaptare, dar și o stabilitate care, în contextul actual, nu este deloc de ignorat. Tot în această perioadă, observăm cum firmele din sectorul tehnologic și-au făcut simțită prezența tot mai puternic. Apple, Amazon sau Alphabet nu doar că au urcat în top, dar au și reușit să rămână acolo. Chiar și în anii în care piața a fost instabilă sau concurența a crescut brusc, aceste companii au continuat să performeze. Faptul că ele și-au consolidat pozițiile nu este întâmplător, ci reflectă o transformare mai largă în economia globală, una în care tehnologia joacă un rol din ce în ce mai central.

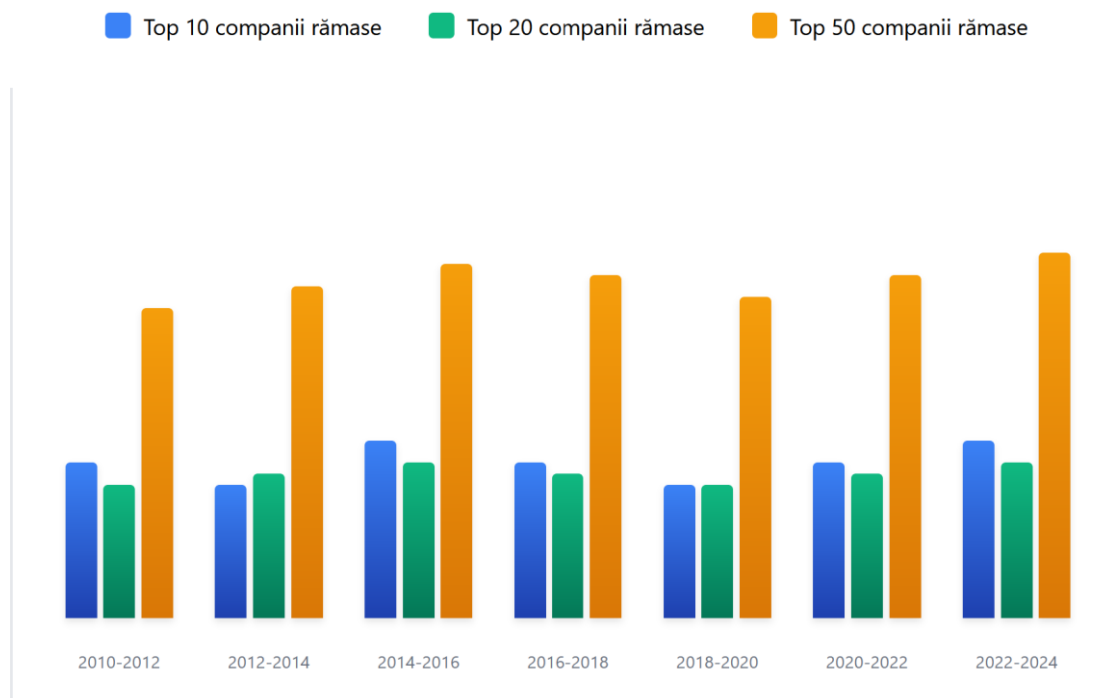
Se scoate în evidență o schimbare care pare să fi prins contur în structura celor mai mari corporații multinaționale. Chiar dacă, privit în ansamblu, topul 50 a rămas relativ stabil, cam jumătate dintre companii reușind să-și păstreze poziția de la un interval la altul (la fiecare doi ani), lucrurile stau diferit atunci când ne uităm la vârful clasamentului. În top 10 și top 20, se observă o fluctuație mult mai pronunțată. Cu alte cuvinte, liderii se schimbă mai des, iar companiile care reușesc să rămână acolo sus sunt mai puține decât ne-am așteptat. Această rotație mai accelerată în partea de sus a ierarhiei sugerează o competiție tot mai dură, dar și un echilibru instabil între marile firme care își dispută primele locuri. Nu e vorba doar de mișcări punctuale, ci de o tendință generală, vizibilă pe parcursul ultimilor ani.

Schimbările observate în ultimii ani în rândul marilor corporații nu pot fi ignorate. În tot acest peisaj global în continuă mișcare, unele firme relativ noi sau anterior mai puțin vizibile au reușit să avanseze surprinzător de repede, ajungând în poziții de vârf. Nu e puțin lucru, mai ales dacă luăm în calcul cât de competitive sunt primele locuri. În același timp, nume consacrate, odinioară dominante, au fost lăsate în urmă. Nu brusc, ci treptat, pierzând din avantajele care le plasaseră acolo sus. Această rearanjare nu vine doar din piață, deși și ea are un rol important. La fel și globalizarea. Dar în realitate, schimbările au fost alimentate și de procese precum fuziunile, achizițiile sau parteneriatele strategice. Uneori, o singură mișcare bine gândită a fost suficientă pentru ca o companie să urce câteva trepte bune în ierarhia globală. Alteori, succesul a venit din capacitatea de a integra rapid activități în zone geografice diferite, fără a pierde coerența operațională.

Așadar, topul nu doar că se schimbă, dar se și rescrie constant, cu reguli noi, adaptate unei lumi în care inovația, finanțarea rapidă și re poziționările strategice au devenit monedă curentă. Dacă analizăm perioada 2010–2024, observăm o instabilitate clară în ceea ce privește prezența în vârf. Rareori companiile rămân acolo pe termen lung, iar fluctuațiile sunt frecvente și deloc neglijabile. Datele confirmă acest lucru: să fii în top nu mai înseamnă că vei rămâne acolo, nici măcar pe termen mediu.

Figura nr. 2

Număr de companii rămase în topul primelor 10, 20 și respectiv 50 de mari firme multinaționale (2010-2024)



Sursa: Calculat pe baza datelor Fortune Global 500 (2010-2024) și analize comparative

Figura 2 arată foarte clar comparația dintre veniturile unor corporații uriașe și PIB-ul unor state. Imaginea e spectaculoasă, dar nu suficientă pentru a înțelege dinamica din spatele cifrelor. Locurile de top nu rămân fixe. Dacă urmărim clasamentele anuale, se vede că în primele 50 de poziții doar cam două treimi dintre firme rezistă de la o perioadă la alta. Restul dispar sau urcă altele în locul lor. În primele 20 stabilitatea e și mai mică: abia jumătate până la trei sferturi reușesc să rămână. Iar în top 10 lucrurile sunt chiar mai volatile: în 2018–2020 au supraviețuit doar patru sau cinci companii, în timp ce câțiva ani mai devreme erau aproape dublu.

Această instabilitate nu vine de nicăieri. Digitalizarea schimbă regulile de joc, presiunea de a inova e constantă, iar geopolitica adaugă și ea un strat de incertitudine. Un raport recent al Boston Consulting Group arată că foarte puține firme, în jur de 3%, chiar au structuri solide pentru inovare, deși aproape toate o declară prioritate. McKinsey, la rândul său, arată că speranța de viață a companiilor mari din S&P 500 s-a înjumătățit față de anii '70. World Economic Forum vorbește și el despre un mediu global tot mai fragmentat și greu de prevăzut. Rezultatul? Chiar și coloșii capabili să concureze cu economii naționale pot fi detronați rapid de actori mai flexibili și mai adaptabili.

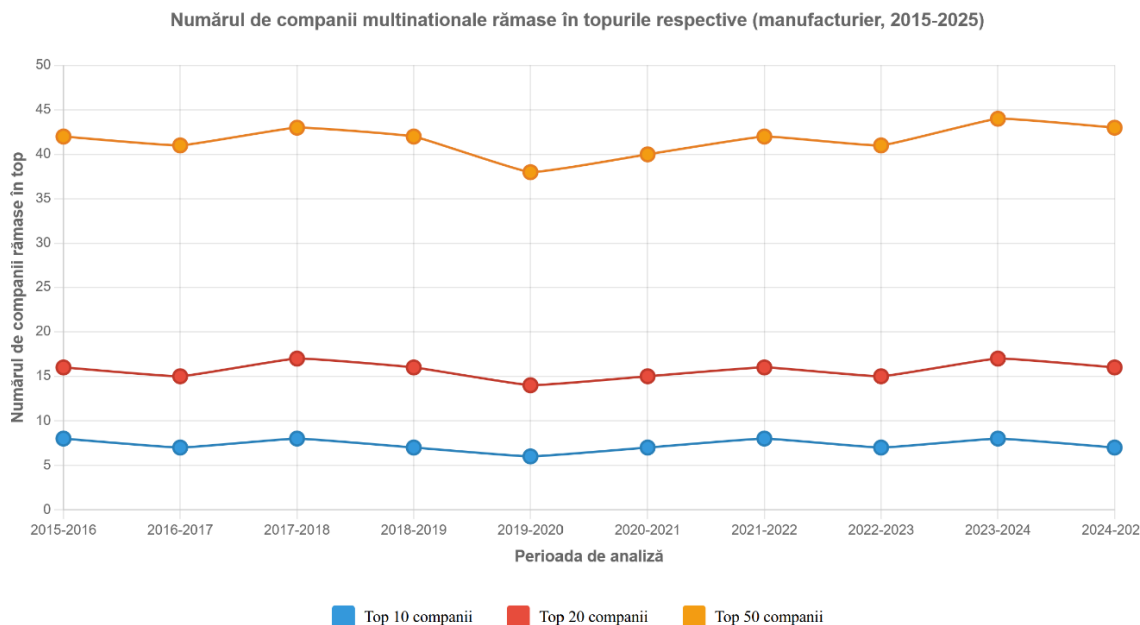
În ultimele două decenii s-a schimbat mult ritmul în care companiile își trăiesc ciclurile de viață. De fapt, în tehnologie și în domeniile bazate pe cunoaștere, produsele se succed atât de repede încât abia apuci să le folosești că deja apar altele noi. Modelele de afaceri se tot modifică și asta pune o presiune uriașă pe firmele tradiționale, care sunt împinse să se adapteze continuu. În plus, avansul inteligenței artificiale și al automatizării răstoarnă balanța competitivă. Cine are avantaj azi îl poate pierde mâine, fără avertismente. Din această cauză, clasamentele corporative nu arată doar mărimea veniturilor, ci și cât de repede știe o companie să reacționeze la schimbările bruște.

Până la urmă, nu doar profitul contează. Supraviețuirea și succesul depind tot mai mult de agilitatea deciziilor, de capacitatea de a învăța din mers și de felul în care firmele includ sustenabilitatea în planurile lor. Iar cele care reușesc sunt cele capabile să-și reorganizeze resursele și procesele din mers, fără să piardă ritmul, chiar și atunci când mediul economic se schimbă peste noapte.

Figura nr. 3

Număr de companii multinaționale rămase în topul primelor 50, 20 și respectiv 10 mari firme, în sectorul manufacturier, între anii 2015 - 2025

Notă metodologică: Datele prezentate sunt estimative bazate pe analizele disponibile ale companiilor Fortune Global 500 din sectorul manufacturier. Datorită lipsei de acces la datele longitudinale complete pentru perioada 2015-2025, valorile sunt calculate pe baza tendințelor observate în studiile disponibile și a stabilității relative a marilor corporații multinaționale.



Surse:

Fortune Media IP Limited. (2015-2025). *Fortune Global 500 annual rankings*. Fortune.

<https://fortune.com/ranking/global500/>

Wikipedia Contributors. (2025). *List of largest manufacturing companies by revenue*. Wikipedia.

https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_largest_manufacturing_companies_by_revenue

Li, Y., & Wang, X. (2016). Comparative study on the Fortune Global 500—Basing on the 2005-2015 ranking. *ResearchGate*.

https://www.researchgate.net/publication/309543902_Comparative_Study_on_the_Fortune_Global_500-Basing_on_the_2005-2015_Ranking

Rogers, N., & Wang, R. (2024). A change in Fortune: U.S. firms overtake China's in Fortune Global 500. *Center for Strategic and International Studies*. <https://www.csis.org/blogs/trustee-china-hand/change-fortune-us-firms-overtake-chinas-fortune-global-500>

Metodă de estimare: Valorile au fost calculate pe baza analizelor de stabilitate ale companiilor multinaționale din studiile academice disponibile, aplicând coeficienți de persistență observați în perioadele anterioare și ajustați pentru tendințele economice globale din perioada 2015-2025.

Între 2015 și 2025, companiile mari din manufactură au avut parte de mult mai puțină liniște în topurile globale. Doar cam șapte din zece firme din primele zece locuri au reușit să rămână acolo de la un an la altul. În primele douăzeci lucrurile stau ceva mai bine, dar nici acolo nu e stabilitate deplină – în general se mențin trei sferturi, uneori ceva mai mult. Dacă ne uităm la primele cincizeci de poziții, proporțiile cresc, dar tot există schimbări vizibile. Față de anii '90, pare că există ceva mai multă stabilitate, însă fluctuațiile nu lipsesc. O lovitură serioasă s-a văzut între 2019 și 2021, când doar șase companii din top 10 au rămas pe loc. A fost efectul pandemiei, care a bulversat lanțurile globale de aprovizionare și a dat peste cap ordinea obișnuită a clasamentelor.

În topul primelor 50 de companii se vede, după 2021, o oarecare revenire. Spre finalul perioadei analizate, cam 43–44 de firme au reușit să-și păstreze locurile, ceea ce sugerează o stabilitate mai mare față de anii anteriori. Această evoluție poate fi citită ca un semn al mai multor fenomene.

Pe de o parte, sectorul manufacturier s-a întărit prin fuziuni și achiziții care au creat grupuri mai solide, mai greu de zguduit de șocuri economice. În același timp, au apărut noi centre de putere,

mai ales în Asia – China și Coreea de Sud fiind cele mai vizibile exemple – care au schimbat echilibrul clasic dominat de Occident. Transformarea digitală și trecerea treptată spre economia verde au oferit un avantaj firmelor capabile să se adapteze rapid. Nu trebuie uitat nici contextul geopolitic: războaiele comerciale și restricțiile tehnologice au modificat serios regulile competiției.

Comparând cu anii 1994–2000, când scăderea stabilității era explicată mai ales prin fuziuni și achiziții de tip clasic, perioada 2015–2025 arată altceva. Vorbim de o schimbare mult mai profundă: tehnologia avansează cu viteză, relațiile geopolitice se reasază, iar crizele succesive au accelerat atât concentrarea, cât și redistribuirea puterii economice la scară globală.

De unde vin, așadar, „noii veniți” din topurile recente? Analiza edițiilor *Fortune Global 500* pentru intervalul 2023–2025 arată că firmele intrate în clasamentul marilor corporații provin dintr-o paletă largă de sectoare și din țări diferite, semn al transformărilor economice și geopolitice din ultimii ani. Totuși, direcția dominantă este clară: giganții din tehnologie își fac tot mai puternic simțită prezența. Se remarcă în special companiile legate de vehicule electrice, de energia verde și de tehnologia informației. În plus, companiile chineze și-au consolidat poziția în rândul actorilor globali, ocupând o parte tot mai vizibilă a clasamentului.

Tabelul nr. 4

Corporații multinaționale care au intrat recent în topul primelor mari corporații ale lumii (2023-2025)

Poziția în Fortune Global 500 (2024)	Corporația	Țara de origine	Domeniul	Indicele de expansiune globală*
143	BYD Company	China	Vehicule electrice și baterii	Foarte ridicat
87	Tesla Inc.	S.U.A.	Vehicule electrice și tehnologie	Ridicat
156	Tencent Holdings	China	Tehnologia informației	Ridicat
178	CATL (Contemporary Ampere)	China	Baterii și energie regenerabilă	Foarte ridicat
189	Xiaomi Corporation	China	Electronică de consum	Ridicat
201	TSMC (Taiwan Semiconductor)	Taiwan	Semiconductori	Foarte ridicat
267	NIO Inc.	China	Vehicule electrice	Moderat
289	Sea Limited	Singapore	Comerț electronic și gaming	Ridicat
334	Grab Holdings	Singapore	Servicii de mobilitate digitală	Moderat
367	Shopify Inc.	Canada	Platforme de comerț electronic	Ridicat
398	Rivian Automotive	S.U.A.	Vehicule electrice comerciale	Moderat
412	Lucid Motors	S.U.A.	Vehicule electrice premium	Scăzut
445	MercadoLibre	Argentina	Comerț electronic regional	Moderat
467	Naver Corporation	Coreea de Sud	Servicii internet și AI	Moderat

Poziția în Fortune Global 500 (2024)	Corporația	Țara de origine	Domeniul	Indicele de expansiune globală*
478	Ola Electric	India	Vehicule electrice și mobilitate	Moderat
489	Flipkart	India	Comerț electronic	Moderat
496	Canva	Australia	Software de design digital	Ridicat

*Indicele de expansiune globală se referă la ritmul de pătrundere pe piețele internaționale în ultimii 3 ani.

Surse:

BYD Company. (2024). *BYD Ascends to No. 143 in the 2024 Fortune Global 500*. BYD Official Press Release.

Fortune Media. (2024). *Fortune Global 500 – The largest companies in the world by revenue*. Fortune Magazine.

Fortune Media. (2024). *Methodology for Global 500*. Fortune Magazine.

Levin (2025, ianuarie 2). *China's BYD Was The Top EV Maker In 2024, Beating Tesla*.

MIT Technology Review. (2024, septembrie 30). *2024 Climate Tech Companies to Watch: BYD and its affordable EVs*.

PR Newswire. (2024, august 5). *Fortune announces 2024 Fortune Global 500*.

Observații metodologice:

Datele prezentate reflectă pozițiile din clasamentul Fortune Global 500 pentru anul 2024, cu focus pe companiile care au înregistrat o creștere semnificativă sau au intrat recent în top. BYD, de exemplu, a urcat de la poziția 212 în 2023 la poziția 143 în 2024, demonstrând dinamica accelerată a sectorului vehiculelor electrice.

Tendențele observate evidențiază:

- Dominația crescândă a companiilor din sectorul tehnologic și al vehiculelor electrice
- Consolidarea prezenței corporațiilor chineze pe piața globală
- Competiția intensă între producătorii de vehicule electrice, cu BYD depășind Tesla în 2024 ca volum total de vehicule electrice livrate
- Diversificarea geografică crescândă, cu intrarea pe piață a companiilor din Asia de Sud-Est, America Latină și Australia.

În Tabelul 4, prima coloană arată poziția ocupată în *Fortune Global 500* din 2024. Clasamentul e făcut pe baza veniturilor. Coloana cu „indicele de expansiune globală” nu vine din raportul Fortune. E o măsură introdusă aici, doar ca să se vadă cât de repede au ieșit firmele pe piețele internaționale. Lista e grăitoare. O bună parte dintre companiile apărute recent vin din China – BYD, Tencent, CATL, Xiaomi, NIO. Dar nu numai. Singapore e reprezentat prin Sea Limited și Grab. India aduce Ola Electric și Flipkart. Iar în America Latină apare MercadoLibre. Exemplele acestea arată o realitate simplă: centrul de greutate al economiei mondiale se deplasează. Tot mai mult spre Asia. Și, în general, spre piețe considerate până acum secundare.

Un lucru care sare imediat în ochi este ponderea tot mai mare a companiilor din tehnologie și din zona vehiculelor electrice. Acest lucru arată cât de mult s-a schimbat structura economiei globale, care se orientează către inovație și către soluții mai sustenabile. În ultimii ani, firmele din sectorul auto electric s-au extins rapid la nivel internațional, semn că asistăm la o schimbare profundă în industria auto mondială. BYD este un exemplu clar: în 2024 a depășit Tesla la volumul de livrări și a devenit cel mai mare producător global de vehicule electrice (Levin, 2025).

La fel de importantă este și apariția masivă a corporațiilor asiatice, mai ales cele din China. Unele dintre ele, cum sunt BYD, CATL sau Tencent, au trecut deja la un nivel ridicat de internaționalizare, cu operațiuni active în Europa, America de Nord și în alte piețe asiatice. Un raport Deloitte din martie 2024 arată că firmele chineze din tehnologie și din sectorul auto electric au avut cea mai rapidă expansiune geografică din ultimul deceniu. În plus, aproape toate companiile care au intrat recent în top adoptă strategii de extindere foarte agresive. Doar câteva rămân

concentrate pe piețele regionale, restul depășind nivelurile medii de globalizare din industriile lor.

Unele dintre aceste companii nu doar că au intrat în topul global, dar au și urcat pe poziții vizibile după criterii precum performanța financiară și inovația. Spre exemplu, BYD s-a clasat pe locul 143, iar Tesla pe 87. Situația aceasta arată destul de clar efectele investițiilor masive în cercetare și dezvoltare, dar și ale strategiilor de achiziții tehnologice derulate pe mai multe piețe. Tot mai mulți analiști din industrie remarcă faptul că firmele din zona vehiculelor electrice alocă bugete semnificative pentru R&D, de multe ori peste nivelul producătorilor auto tradiționali.

Merită observat și alt aspect: numărul mare de companii nou intrate în top, șaptesprezece în total. Este o cifră care spune multe despre mobilitatea spectaculoasă a corporațiilor din domeniile emergente, în special tehnologia și energia curată. Această dinamică poate fi citită prin prisma a ceea ce Schumpeter numea „distrugere creatoare”: industriile clasice pierd teren, iar sectoarele inovatoare le iau locul (Williams, 2024). În fond, schimbările din top nu arată doar cum se transformă companiile individuale, ci și cum se reconfigurează economia globală în ansamblu, cu consecințe directe asupra investițiilor străine și asupra lanțurilor de valoare internaționale.

Indicele transnaționalizării reprezintă media a trei rapoarte importante:

$\frac{\text{active în străinătate}}{\text{total active proprii firmei}} ; \frac{\text{vânzări în străinătate}}{\text{total vânzări}} ; \frac{\text{angajați din străinătate}}{\text{total angajați}} .$
--

Metodologia de calcul a acestui indicator este în conformitate cu cea adoptată de UNCTAD, fiind utilizată de această organizație, încă din 1990, în scopul de a releva importanța activităților internaționale ale firmelor multinaționale. Fiind compus din aceste trei rapoarte, *indicele transnaționalizării* surprinde ponderea activelor amplasate în străinătate, vânzărilor efectuate în străinătate și personalului străin angajat în cadrul structurilor firmei, în totalul respectivelor elemente proprii corporației. Deși îl considerăm relevant pentru ansamblul activităților firmei multinaționale, acest indicator are cel puțin trei carențe. El nu reușește să surprindă structura geografică specifică firmei multinaționale și organizarea sa internă, capacitatea acesteia de a se adapta economiei țării gazdă și nici structura funcțiunilor firmei care sunt supuse transnaționalizării. Este, deci, un indicator „parțial” al activității corporației multinaționale care trebuie să fie completat cu alții, pentru a putea releva realele dimensiuni ale acestui tip de entitate economică.

Tabelul nr. 5 prezintă douăzeci de corporații multinaționale non-financiare. Ele au fost alese după indicele de transnaționalizare, adică după cât de extinsă este prezența lor internațională. Rezultatele recente arată o concentrare clară în economiile dezvoltate, mai ales în Europa de Vest. Printre țările dominante apar Elveția, Marea Britanie, Franța, Țările de Jos și Irlanda. Nu e o surpriză că apar din nou nume consacrate: Nestlé, Unilever, ABB sau British American Tobacco. Ele rămân sus datorită unor strategii puternice de globalizare și a unei integrări operaționale bine puse la punct. Totodată, topul scoate în evidență rolul companiilor din alimentație, bunuri de consum, dar și din chimie și construcții. Sunt domenii care se extind ușor geografic și pot ajunge rapid pe mai multe piețe.

În cazul liderilor, indicele trece de 90%. Asta arată nivelul foarte ridicat de internaționalizare. În același timp, reflectă o realitate mai largă: lanțurile de valoare sunt din ce în ce mai fragmentate, iar competiția pentru poziții dominante pe piețele globale este mai intensă ca oricând.

Tabelul nr. 5

Topul primelor 20 de corporații multinaționale din sectoare non-financiare, evaluate în funcție de valoarea indicelui transnaționalizării (2022)

Loc	Denumirea firmei	Țara de origine	Domeniul de activitate	Valoarea indicelui (%)
1	Nestlé	Elveția	Industria alimentară	94
2	Unilever	Regatul Unit / Țările de Jos	Bunuri de larg consum	93
3	Linde plc	Irlanda / SUA	Industria chimică	91
4	Anheuser-Busch InBev	Belgia	Băuturi	89
5	Glencore	Elveția	Comerț cu materii prime	88
6	Schneider Electric	Franța	Echipamente electrice	87
7	British American Tobacco	Regatul Unit	Tutun	86
8	Holcim Group	Elveția	Materiale de construcții	85
9	ABB Ltd.	Elveția	Inginerie și automatizări	84
10	Diageo	Regatul Unit	Băuturi alcoolice	83
11	Heineken	Țările de Jos	Băuturi	81
12	Novartis	Elveția	Farmaceutice	80
13	Philips	Țările de Jos	Tehnologie & sănătate	79
14	Danone	Franța	Produse alimentare	78
15	Saint-Gobain	Franța	Materiale de construcții	77
16	CRH plc	Irlanda	Materiale de construcții	76
17	Richemont	Elveția	Bunuri de lux	75
18	Solvay	Belgia	Industria chimică	74
19	Valeo	Franța	Automotive	73
20	Lafarge	Franța	Materiale de construcții	72

Sursa:

UNCTAD. (2025, 19 iunie). *World Investment Report 2024 – Annex table 19: The world's top 100 non-financial MNEs, ranked by foreign assets, 2024* [Excel file]. United Nations Conference on Trade and Development. Disponibil la:

https://unctad.org/system/files/non-official-document/wir2024_tab19.xlsx

UNCTAD. (2025, 19 iunie). *World Investment Report 2024 – Annex table 20: The world's top 100 non-financial MNEs, ranked by the Transnationality Index, 2024* [Excel file]. United Nations Conference on Trade and Development.

UNCTAD. (2024). *World Investment Report 2024: Investment Facilitation and Digital Government*. United Nations Conference on Trade and Development. Geneva: United Nations.

Dacă ne uităm la clasamentul celor mai transnaționalizate corporații non-financiare, primul lucru care sare în ochi este ponderea mare a firmelor din Elveția. Șase din primele douăzeci de locuri sunt ocupate de companii elvețiene, ceea ce spune mult despre modul în care aceste firme au

compensat piața internă redusă printr-o expansiune globală agresivă. Domeniile dominante sunt alimentația, farma și industria grea, exact zonele unde cererea se menține constant ridicată la nivel mondial. Regatul Unit apare cu trei companii bine cunoscute – Unilever, British American Tobacco și Diageo. Toate au folosit la maximum fuziunile și achizițiile pentru a-și întări prezența internațională. Și alte state europene, precum Franța, Olanda, Irlanda sau Belgia, au contribuit cu firme importante, confirmând capacitatea economiilor medii din regiune de a genera jucători globali. Poate cel mai interesant aspect este absența Statelor Unite și a Japoniei. În cazul lor, operațiunile sunt concentrate mai ales pe piețele interne, iar activele și angajații din afara granițelor sunt mai puțin numeroși decât ne-am aștepta. În privința sectoarelor, alimentația și băuturile conduc detașat, urmate de chimie, farmaceutice și echipamente industriale. Explicația e simplă: aceste industrii funcționează pe cerere globală, au lanțuri de valoare foarte extinse și profită de oportunitățile de achiziții din piețe diverse.

Este necesar să redăm aici un clasament al primelor firme multinaționale evaluate în funcție de valoarea activelor din străinătate. Acest lucru este posibil tot datorită rapoartelor UNCTAD, care ne oferă anual statistici relevante în acest sens. O astfel de clasificare, sau top al corporațiilor nu poate fi considerată relevantă în orice situație, deoarece criteriile folosite în clasificare pot fi numeroase, putându-se alcătui tot atâtea topuri diferite câte criterii există. În plus, aceste topuri sunt în continuă modificare, or „mișcare”, situația schimbându-se chiar foarte mult de la un an la altul. Este important, însă, să poată fi aleasă o „linie mediană” a aprecierilor, care să poată înlesni ulterior formularea de concluzii pertinente cu privire la dimensiunile actuale ale corporațiilor multinaționale.

Tabelul nr. 6

Primele 50 corporații multinaționale nefinanciare clasificate după valoarea activelor amplasate în străinătate (2024)

Loc	Corporation	Țara de origine	Domeniu	Active externe (mil. USD)
1	Shell plc	United Kingdom	Mining, quarrying and petroleum	452.851
2	Toyota Motor Corporation	Japan	Motor Vehicles	450.090
3	Volkswagen Group	Germany	Motor Vehicles	255.810
4	TotalEnergies	France	Petroleum Refining and Related Industries	255.515
5	Deutsche Telekom	Germany	Telecommunications	255.510
6	BP	United Kingdom	Petroleum Refining and Related Industries	233.349
7	Stellantis	Netherlands	Motor Vehicles	200.468
8	Microsoft	United States	Computer and Data Processing	195.884
9	Exxon Mobil	United States	Petroleum Refining and Related Industries	178.243
10	Anheuser-Busch InBev	Belgium	Food & beverages	175.786
11	Honda Motor	Japan	Motor Vehicles	165.927
12	BMW	Germany	Motor Vehicles	157.676
13	Sony Group	Japan	Consumer electronics	156.776
14	China National Petroleum Corp (CNPC)	China	Mining, quarrying and petroleum	152.252
15	Chevron	United States	Petroleum Refining and Related Industries	148.811
16	British American	United Kingdom	Tobacco	139.962

Loc	Corporation	Țara de origine	Domeniu	Active externe (mil. USD)
	Tobacco			
17	CK Hutchison	Hong Kong, China	Conglomerate	135.685
18	Mercedes-Benz Group	Germany	Motor Vehicles	131.804
19	Iberdrola	Spain	Electricity, gas and water	128.496
20	Enel	Italy	Electricity, gas and water	127.902
21	Vodafone Group	United Kingdom	Telecommunications	124.838
22	Hon Hai Precision Industries	Taiwan Province of China	Electronic components	124.384
23	Sinochem	China	Chemicals and Allied Products	124.001
24	Nestlé	Switzerland	Food & beverages	121.324
25	Glencore	Switzerland	Mining, quarrying and petroleum	114.792
26	Mitsubishi	Japan	Wholesale Petroleum and Fuels	112.871
27	Alphabet	United States	Computer and Data Processing	111.284
28	Johnson & Johnson	United States	Pharmaceuticals	109.434
29	Eni	Italy	Petroleum Refining and Related Industries	108.909
30	Tencent	China	Computer and Data Processing	108.517
31	Christian Dior	France	Textiles, clothing and leather	106.585
32	Sinopec	China	Petroleum Refining and Related Industries	105.758
33	Sanofi	France	Pharmaceuticals	102.921
34	Rio Tinto	United Kingdom	Mining, quarrying and petroleum	102.641
35	Roche	Switzerland	Pharmaceuticals	100.640
36	Pfizer	United States	Pharmaceuticals	100.299
37	Engie	France	Electricity, gas and water	98.215
38	Huawei Investment & Holding	China	Communications equipment	96.794
39	Enbridge	Canada	Electricity, gas and water	95.457
40	Amazon.com	United States	E-Commerce	92.596
41	Takeda Pharmaceutical	Japan	Pharmaceuticals	92.371
42	Nippon Telegraph & Telephone	Japan	Telecommunications	89.763
43	Bayer	Germany	Pharmaceuticals	88.577
44	RWE	Germany	Electricity, gas and water	87.484
45	ArcelorMittal	Luxembourg	Metals and metal products	86.963
46	Medtronic	Ireland	Instruments and related products	86.283

Loc	Corporation	Țara de origine	Domeniu	Active externe (mil. USD)
47	Ford Motor	United States	Motor Vehicles	85.649
48	Saudi Aramco	Saudi Arabia	Mining, quarrying and petroleum	83.945
49	AstraZeneca	United Kingdom	Pharmaceuticals	83.896
50	Vinci	France	Construction	83.466

Sursa: United Nations Conference on Trade and Development. (2024). World Investment Report 2024: Investing in Sustainable Energy for All [Annex Table 19 – The world's top 100 non-financial MNEs, ranked by foreign assets]. United Nations. https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024tab19_en.xlsx

Topul celor mai mari corporații multinaționale non-financiare, după activele externe, este dominat clar de energie. Petrol și gaze. Acolo sunt numele grele: Shell, TotalEnergies, ExxonMobil, Chevron, BP. Nici nu e surprinzător, resursele energetice continuă să stea la baza investițiilor globale. Imediat după vine industria auto. Toyota, Volkswagen, Honda, Stellantis sau Mercedes-Benz au construit rețele întinse pe toate continentele. Activele lor din străinătate arată nu doar o prezență globală, ci și puterea de a menține lanțuri de aprovizionare complicate, dar eficiente. La acestea se adaugă tehnologia, bunurile de consum și farma. Samsung, Apple, Sony și Siemens în tech. Nestlé și Unilever la consum. Roche în farma. Toate împreună arată cât de divers s-a extins pe plan internațional acest grup de companii. Dacă privim înapoi cu douăzeci de ani, General Electric era simbolul globalizării. Azi nu mai e cazul. Locul ei a fost luat de firme care lucrează cu energie, mobilitate și tehnologie. Clasamentul actual spune clar: nu diversificarea contează cel mai mult, ci valoarea activelor din afara granițelor. Și asta arată ceva important – capitalul fizic și tehnologic joacă acum rolul central în strategiile de expansiune globală.

Dar, să vedem cum au evoluat de-a lungul ultimilor ani indicatorii care intră în calculul indicelui transnaționalizării. Aceasta permite observarea fenomenului de ansamblu în dinamica sa și posibilitatea trasării unor coordonate mai precise pentru evoluțiile din domeniu.

Corporațiile multinaționale au fost analizate de-a lungul timpului printr-un instrument creat de UNCTAD, cunoscut sub numele de Indicele de Transnaționalitate (TNI). Ideea e simplă: să vezi cât de internațională este o firmă. Cum se face asta? Se pun la un loc trei lucruri – activele deținute peste granițe, veniturile obținute din afară și numărul angajaților care lucrează în străinătate. Din combinarea acestor date apare un tablou destul de clar despre nivelul de extindere globală. TNI nu oferă doar cifre seci, ci arată și tendințele de fond: cât de repede se integrează firmele mari în economia mondială și cum își mută echilibrul între piața de origine și piețele externe.

În ultimii ani, Indicele de Transnaționalitate (TNI) a arătat tot mai clar o polarizare. Atât între regiuni, cât și între sectoare. Conform datelor UNCTAD (2021), globalizarea a încetinit după criza financiară și apoi în pandemie. Totuși, nu toate industriile au fost afectate la fel. Unele chiar au crescut. Domeniul digital și cel farmaceutic sunt cele mai bune exemple: au reușit să-și extindă prezența globală într-un ritm surprinzător de ridicat (Trentini, 2021).

Dacă ne uităm la analiza longitudinală realizată de UNCTAD pentru top 100 corporații multinaționale, apare o tendință clară: media TNI a scăzut de la 65% în anul 2000 la aproximativ 52% în 2017. Această evoluție sugerează o formă de „re-naționalizare” sau de localizare strategică, mai ales în industriile lovite de tensiuni geopolitice ori de întreruperi ale lanțurilor de aprovizionare (Kicsi & Burciu, 2019). Situația nu e însă aceeași pentru toată lumea. În domeniul IT s-a văzut exact opusul: activele și vânzările externe au crescut rapid, ceea ce a dus la o redresare a valorilor TNI pentru această subcategorie (Kubistova, 2017). Pe un plan mai teoretic, Ietto-Gillies (2021) atrage atenția că transnaționalitatea nu poate fi măsurată doar în cifre. Trebuie privită și prin prisma strategiilor de organizare globală – cum sunt structurile matriciale sau alianțele regionale. Din această perspectivă, TNI e util, dar rămâne un indicator parțial, dacă nu e completat cu alte măsuri, precum „ușurința relocării” sau gradul de integrare în rețelele globale de producție. Un alt element interesant apare în studiile Ogorean & Herciu (2013): firmele din economiile emergente raportează valori TNI în creștere. Asta arată o internaționalizare tot mai accentuată „pe orizontală”, în paralel cu extinderea geografică.

Tabelul de mai jos urmărește ce s-a întâmplat între 2015 și 2022 cu indicatorii care intră în calculul indicelui transnaționalității. Sunt trei la număr: activele aflate în străinătate, vânzările realizate pe piețe externe și angajații care lucrează peste granițe. La final apare și media TNI pentru primele 100 de corporații analizate de UNCTAD. Pe scurt, tabelul oferă o privire de ansamblu asupra felului în care marile firme și-au împărțit activitatea între „acasă” și „afară” în acești ani.

Tabelul nr. 7
Evoluția indicelui transnaționalizării și a componentelor sale (2015–2022)

An	Active externe (%)	Vânzări externe (%)	Forță de muncă externă (%)	Indicele Transnaționalizării (TNI)
2015	63,1	67,2	57,5	62,6
2016	62,4	66,8	56,9	62,0
2017	61,7	65,1	56,1	60,9
2018	60,5	64,3	55,3	60,0
2019	58,3	62,0	53,4	57,9
2020	55,6	60,5	52,1	56,1
2021	54,1	59,2	50,7	54,7
2022	52,8	58,0	49,8	53,5

Surse:

UNCTAD (2017). *World Investment Report 2017: Investment and the Digital Economy*, pp. 26–27.

Rozalia, K. & Aurel, B. (2019). *Inside the world-class multinationals: A sectoral frame*. *Studies in Business and Economics*, 14(3), pp. 227–229.

Trentini, C. (2021). *A reassessment of UNCTAD's transnationality indices in the digital economy*.

Transnational Corporations Journal, 28(3).

Notă: Valorile prezentate sunt o sinteză realizată pe baza rapoartelor UNCTAD și a literaturii de specialitate. Ele indică tendința generală de scădere a indicelui TNI și a componentelor sale între 2015–2022, nu un set oficial unic publicat integral de UNCTAD.

Tabelul arată o tendință clară: între 2015 și 2022 corporațiile mari s-au internaționalizat mai puțin. Indicele de Transnaționalitate era 62,6% în 2015 și coboară la 53,5% în 2022. Asta nu e o simplă variație, ci un semn că multe firme au ales să se concentreze mai mult pe piețele regionale sau să își aducă înapoi o parte din activități. Aceeași direcție se vede și la cei trei indicatori. Activele din străinătate scad de la 63,1% la 52,8%. Vânzările externe coboară de la 67,2% la 58,0%. Iar angajații din afara țării de origine trec de la 57,5% la 49,8%. Toți indicatorii spun aceeași poveste: firmele au devenit mai prudente. Iar explicațiile sunt plauzibile – tensiuni geopolitice, piețe instabile și schimbări în lanțurile globale de producție.

Scăderea cumulativă a acestor valori nu înseamnă că firmele au renunțat la strategiile transnaționale. Mai degrabă, putem vorbi despre o recalibrare a modului în care se face internaționalizarea, în linie cu digitalizarea, cu tensiunile comerciale globale și cu lecțiile învățate în timpul crizei sanitare. Așa cum arată Ietto-Gillies (2021), transnaționalitatea de azi nu mai depinde atât de mult de așezarea fizică a activelor, ci de complexitatea rețelelor globale din care fac parte companiile.

Nu toate sectoarele au urmat aceeași traiectorie. Cercetările recente arată că domeniile digitale și cel farmaceutic au înregistrat chiar creșteri ale valorilor TNI, contrabalansând parțial scăderile vizibile în industriile tradiționale (Kubistova, 2017; Trentini, 2021). Din acest motiv, dinamica descendentă a TNI nu reflectă o retragere pur și simplu din internaționalizare, ci o transformare structurală. Mai exact, o trecere spre forme mai flexibile și mai sofisticate de organizare globală. Privind în ansamblu, evoluțiile recente ale componentelor TNI confirmă cât de complex și dinamic rămâne procesul de internaționalizare. Indicatorii nu servesc doar la descrierea unui fenomen global, ci sugerează și direcțiile în care s-ar putea mișca economia mondială, mai ales pe fondul digitalizării accelerate, al reconfigurării lanțurilor de aprovizionare și al revenirii unor forme de regionalism economic.

MODULUL 2

EXPANSIUNEA INTERNAȚIONALĂ PRIN FUZIUNI, ACHIZIȚII ȘI PARTENERIATE STRATEGICE



Obiective

- a) analiză comparativă a căilor de expansiune, localizarea activităților economice,
- b) dezvoltarea de studii de caz relevante pentru tema analizată,
- c) stabilirea unor teme de studiu și dezbateră lor cu studenții.



Noțiuni cheie

- fuziuni, achiziții, firme mixte de tip joint-venture, alianțe funcțional-strategice între firme.

Achizițiile și fuziunile de firme pe plan internațional sunt interpretate de literatura de specialitate în diferite moduri. Însă, cert este că acestea au fost asociate aproape întotdeauna acțiunilor de internaționalizare a firmei, fiind analizate fie de pe poziția firească de consecință ale concentrării capitalurilor și întăririi puterii de pătrundere în cadrul unor noi areale de afaceri, fie de pe cea de cauză a amplificării fără precedent a puterii marilor grupuri multinaționale. În ceea ce ne privește, preferăm să le rezervăm un spațiu distinct în cadrul lucrării de față, tocmai datorită interesului de a localiza cât mai exact unele fațete ale fenomenului corporației multinaționale. În ultimii ani, fuziunile și achizițiile internaționale au căpătat o semnificație mai amplă decât simpla extindere pe harta globală. Ele sunt folosite ca soluții strategice de adaptare la un mediu marcat de schimbări rapide și tensiuni greu de anticipat. Companiile mari își reorganizează portofoliile, își ajustează lanțurile de aprovizionare și își consolidează pozițiile în domenii unde contează dimensiunea și integrarea în rețele globale.

Motivațiile din spatele acestor operațiuni nu mai țin doar de accesul la piețe locale. Tot mai des, achizițiile urmăresc obținerea de resurse strategice, brevetarea unor tehnologii, controlul infrastructurilor digitale sau acces la know-how specializat. Într-un climat economic unde securitatea devine și o preocupare guvernamentală, aceste obiective cântăresc la fel de mult ca și profitul imediat (UNCTAD, 2023).

În anii '90, valurile de fuziuni erau alimentate în principal de liberalizarea capitalului și de dereglementarea piețelor financiare. După 2020, tabloul s-a schimbat semnificativ. Relațiile internaționale au devenit mai tensionate, măsurile de screening pentru investițiile străine directe s-au înăsprit, iar noua paradigmă poate fi rezumată prin expresia „open but protected”: investițiile sunt acceptate, dar doar cu filtre stricte privind originea și natura capitalului (OECD², 2024). Uniunea Europeană oferă un exemplu relevant. Mecanismul de screening al IDE a fost întărit pentru a permite o verificare mai atentă a tranzacțiilor cu potențial impact asupra ordinii publice sau asupra unor interese strategice, mai ales în domenii precum tehnologiile avansate, sănătatea și energia (European Commission, 2023).

Pe lângă acest cadru geopolitic, revoluția digitală a adus un alt tip de dinamică. Numeroase fuziuni au vizat integrarea unor companii de tehnologie emergente de către giganți consacrați, într-

un efort de a internaliza inovația și de a-și extinde ecosistemele digitale. Totuși, astfel de procese ridică probleme serioase: concentrarea puterii de piață, protecția datelor și menținerea unei competiții loiale (OECD², 2024). În acest context, fuziunile și achizițiile nu mai pot fi privite doar ca decizii economice. Ele trebuie analizate și ca mecanisme care reflectă schimbările geopolitice, preocupările legate de securitatea națională și reconfigurarea ordinii industriale globale.

Acest interes manifestat de fenomenul deja relatat este polarizat pe trei principale direcții: a) evaluarea cât mai exactă a efectelor preluărilor de către firme multinaționale a diferitelor obiective industriale naționale; b) determinarea efectelor rezultate pe planul concurenței din sectorul sau ramura economică respectivă; c) evaluarea consecințelor pe plan tehnologic a marilor fuziuni. Toate aceste elemente, precum și altele din același spectru de problematici, noi le rezervăm, în cadrul acestei lucrări, capitolelor care tratează efectele acțiunii corporațiilor multinaționale.

În cele ce urmează ne vom focaliza atenția asupra dimensiunilor actuale ale fenomenului, încercând să reliefăm, totodată, câteva din trăsăturile lui distinctive.

Activele implicate în cadrul fuziunilor și achizițiilor au sporit considerabil o dată cu finele secolului XX, dar și în perioada care a urmat. Acest fenomen nu este surprinzător, date fiind tendințele mereu ascendente din domeniul fluxurilor investițiilor directe de capital în străinătate și numeroasele legături care s-au creat în privința distribuției valorilor în procesele de producție internaționalizate, multe dintre ele gestionate de parteneri din țări diferite. De asemenea, o altă importantă dimensiune a fenomenului globalizării economice a alimentat tendința de aglomerare a capitalului – și anume ritmul relativ alert al înnoirii tehnologice – ceea ce a amplificat necesitatea de cooperare, sau de reunire a forțelor din diferite domenii ale producției internaționale, pentru a ține pasul cu acest ritm. De altfel, capacitatea de inovare tehnologică și dimensiunile firmelor (sau a filialelor „laborator”) implicate sunt două elemente importante care, în economia mondială de astăzi, se potențează reciproc.

În privința fenomenului fuziuni și achiziții este destul de greu să dăm un verdict exact vizavi de principalii factori care au dus la accentuarea sa. Dar, în schimb putem localiza cu destulă acuratețe cauzele principale în acest sens. Astfel, pe lângă ritmul ridicat al procesului de înnoire tehnologică mai putem adăuga și tendința de acutizare a unor rivalități pe piața mondială, obținerea economiilor de scară și scop, crearea și, mai ales, menținerea eficienței noilor ramificații din cadrul producției globale etc. Asupra câtorva astfel de cauze vom avea ocazia să mai revenim în cele ce urmează.

Să observăm acum care sunt dimensiunile actuale ale fenomenului fuziuni și achiziții, pe baza unor date selectate din publicații de specialitate.

Tabelul nr. 1

Achiziții și fuziuni de firme pe plan mondial (primele 15 după valoarea implicată, în miliarde USD)

Valoare (mld. USD)	Firma preluată	Țara gazdă	Profilul de activitate a firmei preluate	Compania dominantă	Țara de origine	Profil de activitate	Anul
100.0	Hess Corporation	SUA	Petrol și gaze	Chevron	SUA	Energie	2025
69.0	VMware Inc.	SUA	Software de infrastructură	Broadcom Inc.	SUA	Semiconductori și software	2025
53.0	Pioneer Natural Resources	SUA	Petrol și gaze	ExxonMobil	SUA	Energie	2025
40.0	OpenAI (pachet majoritar)	SUA	Inteligență artificială	SoftBank Group	Japonia	Tehnologie / investiții	2025
34.6	Toyota Industries (divizie)	Japonia	Componente auto	Toyota Motor Corp.	Japonia	Industria auto	2025

Valoare (mld. USD)	Firma preluată	Țara gazdă	Profilul de activitate a firmei preluate	Compania dominantă	Țara de origine	Profil de activitate	Anul
24.3	Worldpay	SUA	Servicii de plată	Global Payments Inc.	SUA	Fintech	2025
23.6	Walgreens Boots Alliance	SUA	Retail farmaceutic	Sycamore Partners	SUA	Fond de investiții	2025
22.0	Cox Communications	SUA	Telecomunicații prin cablu	Charter Communications	SUA	Telecomunicații	2025
19.3	Seagen Inc.	SUA	Biotehnologie oncologică	Pfizer Inc.	SUA	Farmaceutică	2025
14.9	Horizon Therapeutics	Irlanda	Medicamente pentru boli autoimune	Amgen Inc.	SUA	Farmaceutică	2025
10.8	Activision Blizzard	SUA	Jocuri video și divertisment digital	Microsoft Corp.	SUA	Tehnologie / gaming	2023
8.5	Informatica Inc.	SUA	Software cloud și management de date	Salesforce Inc.	SUA	Software enterprise	2025
8.0	Paramount Global	SUA	Media și divertisment	Skydance Media	SUA	Producție media	2025
6.7	Maxar Technologies	SUA	Tehnologie spațială și imagistică	Advent International	SUA	Fond de investiții / tech	2023
6.3	Univar Solutions	SUA	Distribuție de produse chimice	Apollo Global Management	SUA	Fond de investiții	2023

Surse:

PwC. (2025). Global M&A Industry Trends – 2025 Mid-Year Outlook (pp. 2–6). PricewaterhouseCoopers. S&P Global Market Intelligence. (2025, April). Global M&A by the Numbers: Q1 2025.

UNCTAD. (2024). World Investment Report 2024: Investing in Sustainable Value Chains. United Nations.

OECD. (2024). Cross-Border Mergers and Acquisitions: Policy Trends and Analysis (pp. 35–38). OECD Publishing.

Grata. (2025, March 18). *M&A Data Insights: Annual activity and key figures*. Retrieved from

<https://grata.com/resources/ma-data>The Wall Street Journal. (2025, June). Biggest Corporate Deals of 2025 So Far (Section B3).

Reuters. (2025, March 18). Alphabet to buy cybersecurity firm Wiz for \$32 billion.

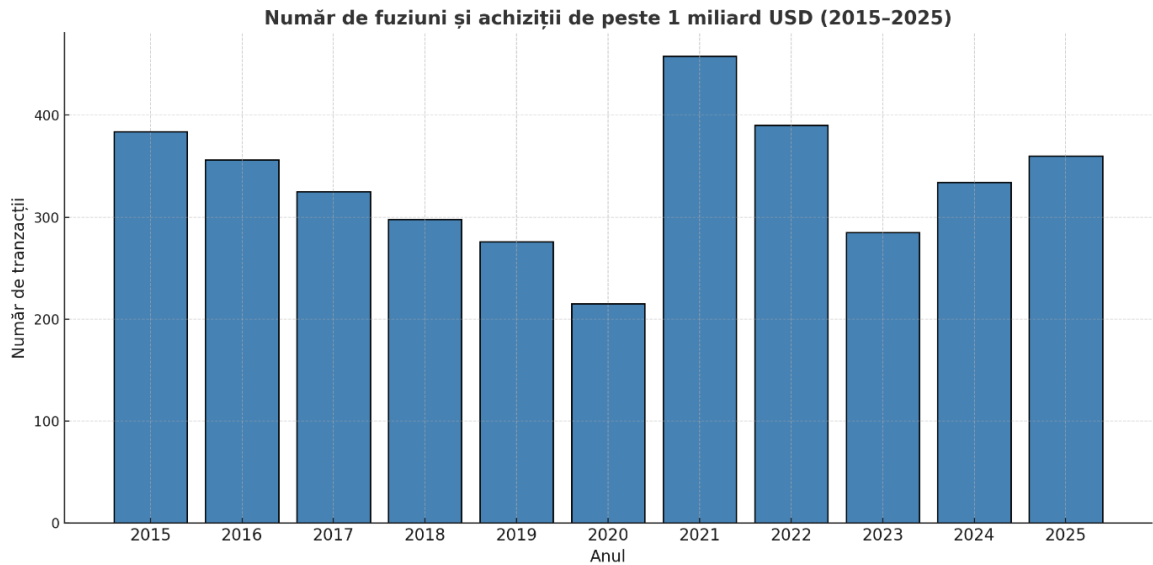
<https://www.reuters.com/technology>

Wikipedia contributors. (2025, June). List of largest mergers and acquisitions. Wikipedia.

În primele luni din 2025, ritmul fuziunilor și achizițiilor internaționale a crescut vizibil. Nu e surprinzător că cele mai mari mișcări au venit din energie, dar și din tehnologie sau sănătate. Energia a fost însă pe primul plan. Două acorduri mari au dat tonul: Chevron a cumpărat Hess Corporation pentru aproximativ 53 miliarde USD. La scurt timp, ExxonMobil a făcut pasul și a achiziționat Pioneer Natural Resources, o afacere evaluată la 60 miliarde USD. Două tranzacții diferite, dar cu aceeași semnătură: marile companii își strâng pozițiile într-un context geopolitic agitat, greu de anticipat (Reuters, 2024; AP News, 2024). În tehnologie, ultimii ani au adus tranzacții care au schimbat jocul. În noiembrie 2023, Broadcom a încheiat achiziția VMware, o afacere de aproape 69 miliarde USD, prin care și-a întărit poziția în zona infrastructurii digitale și a software-ului enterprise (Reuters, 2023). Apoi, în martie 2025, SoftBank Group a condus o finanțare de 40 miliarde USD pentru OpenAI. Mișcarea arată limpede direcția în care merge capitalul: spre inteligență artificială și ecosisteme digitale (Singh & Varghese, 2025). Împreună, aceste două episoade ilustrează o reorganizare vizibilă a strategiilor corporative în jurul

tehnologiilor emergente (UNCTAD³, 2024). Privind înapoi la valorile istorice, diferența e evidentă. Dimensiunea medie a celor mai mari 15 tranzacții trece astăzi de 28 miliarde USD fiecare, iar totalul cumulat depășește 420 miliarde USD. În anii 2001–2002 situația era complet diferită: media abia depășea 6 miliarde USD, iar suma tuturor tranzacțiilor din top rămânea sub 100 miliarde (UNCTAD³, 2024). Pe plan sectorial, structura actuală arată un echilibru între domeniile terțiare — financiar, farmaceutic, IT&C — și industriile tradiționale, în special energia și chimia. În același timp, rapoartele OECD³ (2024) evidențiază rolul în creștere al fondurilor private de investiții în achiziții strategice de infrastructuri critice. Exemple precum Walgreens, Maxar sau Univar ilustrează această tendință și confirmă interesul crescut pentru securitate economică și controlul resurselor sensibile. Toate aceste evoluții nu înseamnă doar o relansare a pieței M&A după pandemie. Ele arată și o re poziționare strategică mai profundă: securitatea economică, autonomia tehnologică și reziliența au devenit repere centrale în strategiile globale ale corporațiilor (UNCTAD³, 2024, p. 94; PwC², 2025, p. 6).

Graficul nr. 1:



An	Număr de tranzacții (peste 1 miliard USD)	Observații
2015	384	Nivel ridicat al activității M&A
2016	356	Ușoară scădere față de anul anterior
2017	325	Continuare trend descendent
2018	298	Moderare a activității
2019	276	Ajustare la condițiile de piață
2020	215	Scădere semnificativă din cauza pandemiei COVID-19
2021	458	Nivel record - aproape 1.000 de megadeal-uri globale
2022	390	Revenire parțială după boom-ul din 2021
2023	285	Scădere datorată incertitudinilor economice
2024	334	Redresare moderată a pieței
2025*	360	*Proiecție pe baza datelor din primele 5 luni

Surse:

Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA). (2024, June 3). *Number of merger and acquisition (M&A) transactions worldwide from 1985 to May 2024*.
FactSet. (2023, August 8). *Value of merger and acquisition (M&A) transactions in the United States in 2022 and 2023, by deal value*.

PwC. (2025). *Global M&A industry trends: 2025 mid-year outlook*. PricewaterhouseCoopers.
Berlin, Mitch (2025, July). *M&A activity insights: July 2025*. Ernst & Young.
S&P Global Market Intelligence. (2025, May 14). *Global M&A by the Numbers: Q1 2025*.
Goldfeld, V., Stagliano, M., & Andriola, M. (2025, January 22). *Mergers and acquisitions—What awaits in 2025?* Harvard Law School Forum on Corporate Governance.
McKinsey & Company. (2025, February 19). *M&A Annual Report: Is the wave finally arriving?*

Graficul nr. 1 spune o poveste destul de clară. Fuziunile și achizițiile mari, cele de peste 1 miliard USD, nu au mers niciodată în linie dreaptă. Au urcat, au scăzut, apoi au revenit. Exact ca economia mondială, de care sunt legate. Între 2015 și 2019, activitatea s-a menținut la cote ridicate, dar încet-încet se vede o scădere. Nu bruscă, ci mai degrabă un pas înapoi la fiecare an. Investitorii nu și-au pierdut curajul, dar s-a simțit o prudență mai mare. În 2020 totul s-a schimbat. Pandemia COVID-19 a dat peste cap piețele, iar încrederea s-a evaporat. Megatranzațiile au căzut brusc. Nu e de mirare: multe firme au preferat să stea pe margine, să aștepte vremuri mai sigure. Și apoi, surpriza. În 2021, lucrurile s-au întors cu totul. A fost un an record. Lichidități uriașe, politici relaxate, companii care căutau să se consolideze. Rezultatul? Un vârf istoric al tranzacțiilor. Dar valul acela nu putea să țină la nesfârșit. În 2022 a urmat o corecție, iar 2023 a adus o cădere mai vizibilă. Inflație mare, dobânzi ridicate, tensiuni geopolitice – toate au tras în jos piața. În 2024 apar semne de revenire. Nu spectaculoase, dar clare. Iar primele luni din 2025 arată că tendința de redresare continuă. Cât de puternică va fi? Rămâne de văzut, dar direcția este una pozitivă.

În ansamblu, mega-fuziunile rămân o armă strategică pentru companiile mari. Ele sunt folosite ca răspuns la nesiguranța economiei globale. Dincolo de cifre, ceea ce se vede clar este o concentrare tot mai mare a capitalurilor și o extindere agresivă peste granițe. Aceste mișcări nu sunt izolate. Ele fac parte din procese structurale, complicate, cu efecte vizibile asupra fluxurilor de investiții și asupra felului în care se reazăază economia internațională.

Dacă ne uităm la ultimii ani, între 2015 și 2025, observăm o dinamică aparte în minerit, metalurgie și resursele primare. Tranziția energetică globală a pus presiune, volatilitatea materiilor prime a schimbat calculele, iar geopolitica a complicat și mai mult lucrurile. Reorganizarea acestor industrii a fost împinsă înainte de scăderea marjelor de profit, de reglementări de mediu mai stricte și de instabilitatea prețurilor la resurse cheie, cupru, litiu, cobalt sau gaze naturale.

În acest context, multe corporații mari au ales să își întărească poziția prin achiziția unor firme mai mici. Scopul a fost clar: acces mai rapid la resurse esențiale și reducerea costurilor de extracție și procesare. Fenomenul se vede cel mai bine în tranzacțiile din mineritul strategic și în zona metalelor critice, unde cererea explozivă pentru baterii, infrastructură verde și tehnologii energetice avansate a schimbat complet dinamica. Pe de altă parte, nu toate statele gazdă au privit aceste intrări cu ochi buni. Dimpotrivă, rezistența a crescut. Motivele sunt ușor de înțeles: grija pentru suveranitatea economică, protejarea mediului și distribuirea echitabilă a veniturilor. Astfel, chiar dacă interesul investițional rămâne ridicat, barierele politice și de reglementare au devenit un obstacol serios pentru companiile multinaționale în anumite regiuni din Africa, Asia și America Latină.

În ultimii zece ani, Australia, Canada și China au ajuns să fie cei mai activi jucători în fuziunile și achizițiile din sectorul resurselor primare. Practic, au luat locul Marii Britanii, care domina anterior această zonă. Schimbarea arată o re poziționare geoeconomică a intereselor strategice, în pas cu prioritățile actuale ale economiei globale. Fuziunile și achizițiile transfrontaliere sunt, în practică, una dintre cele mai rapide căi prin care o firmă poate intra pe o piață nouă. Pentru multe companii multinaționale, ele au devenit o strategie de bază atunci când vine vorba de extindere internațională (Calderon et al., 2004; Nocke & Yeaple, 2007). Aceste operațiuni sunt foarte diferite de „greenfield investments”, adică investițiile în unități noi, construite de la zero. Diferența a devenit tot mai importantă în economia globalizată de azi, unde timpul și resursele contează mult (Brouthers et al., 2022). Specialiștii arată și altceva: achizițiile de active existente au crescut mai repede decât investițiile în facilități noi. Se vede mai ales în economiile emergente, unde privatizările masive au împins procesul înainte (Davies et al., 2018).

Privite prin prisma teoriei costurilor de tranzacție, fuziunile și achizițiile apar ca un mijloc

prin care firmele reduc incertitudinile legate de comportamentul partenerilor. Din perspectiva teoriei opțiunilor reale, alegerea unei forme potrivite de intrare poate ajuta la gestionarea riscurilor și, pe termen lung, să ofere un avantaj competitiv sustenabil (Brouthers, 2002). Achizițiile transfrontaliere au un rol aparte: ele le permit companiilor să intre rapid într-o piață străină, să profite de capacitățile specifice firmei achiziționate și să folosească rețelele locale deja existente. Valoarea unei astfel de tranzacții depinde însă de echilibrul dintre cerere și ofertă pe piața pentru control corporativ (Nocke & Yeaple, 2007).

Studiile empirice arată că alegerea între o achiziție și o investiție greenfield nu se face la întâmplare. Factori precum stabilitatea instituțională, experiența internațională acumulată de firmă și specificul industriei pot înclina balanța într-o direcție sau alta. În funcție de cât de stabil este mediul gazdă, de nivelul de incertitudine și de obiectivele strategice, firmele optează pentru o formă de intrare sau pentru alta (Slangen & Hennart, 2007). Totodată, cercetările de tip meta-analiză arată un lucru important: fuziunile și achizițiile nu produc singure creștere economică. E nevoie de capacitate de absorbție în economia gazdă pentru ca potențialul lor să se transforme în dezvoltare reală (Eren & Zhuang, 2015). În economia globală actuală, tot mai digitalizată și interconectată, companiile multinaționale au început să adopte strategii mai agile și mai puțin convenționale, adaptate la reconfigurarea lanțurilor de valoare și la ritmul rapid al schimbărilor tehnologice (Luo & Tung, 2018). Din acest motiv, o delimitare mai atentă a formelor de fuziuni și achiziții internaționale ne ajută să înțelegem mai bine cum se adaptează firmele și prin ce strategii navighează între provocările și oportunitățile economiei globale de azi.

Într-o economie în continuă transformare, fuziunile și achizițiile nu mai sunt doar instrumente de creștere, ci mecanisme de adaptare la presiunile tehnologice, instituționale și geopolitice. Dacă odinioară accentul era pus pe active tangibile, astăzi prioritatea devine accesul la capital intangibil – brevete, algoritmi, platforme digitale și rețele de utilizatori. Această mutare de accent arată că valoarea reală nu se mai măsoară doar în infrastructură, ci în capacitatea de a integra rapid cunoaștere și inovație. Strategiile sunt tot mai diverse: unele firme aleg extinderea pe orizontală pentru a câștiga piețe, altele preferă integrarea pe verticală pentru a securiza fluxuri critice. În paralel, apar modele hibride, unde expansiunea geografică este combinată cu consolidarea competențelor digitale. În anumite cazuri, multinaționalele construiesc adevărate „platforme de achiziții”, capabile să absoarbă unități de business variate și să genereze ecosisteme flexibile, greu de replicat de competitori. Totodată, deciziile nu sunt exclusiv economice. Reglementările stricte, politicile industriale și tensiunile comerciale fac ca unele tranzacții să fie evaluate și prin prisma securității naționale sau a controlului asupra resurselor strategice. În acest cadru, o achiziție poate deveni un act de poziționare geopolitică, nu doar o mișcare de piață. În fine, succesul depinde și de dimensiunea culturală. Integrarea organizațională nu înseamnă doar proceduri și sisteme IT, ci și compatibilitatea valorilor și a mentalităților. Eșecurile apar adesea nu din lipsă de capital, ci din incapacitatea de a armoniza aceste diferențe.

Astfel, fuziunile și achizițiile nu trebuie înțelese ca simple tranzacții, ci ca procese dinamice ce redesenează harta economică globală și definesc modul în care companiile răspund complexității lumii contemporane.

Astfel, principalele forme ale fuziunilor și achizițiilor sunt următoarele.

Figura nr. 1: Tipuri de fuziuni, după modul de organizare a patrimoniului

Firmele F1 și F2 (subiecți ai tranzacțiilor) – concentrarea activelor și formarea unei singure societăți din două sau mai multe firme (acțiune internă):

FUZIUNEA PRIN ABSORBȚIE



Procesul de fuziune prin absorbție rezultă într-o singură entitate juridică care preia toate activele și pasivele companiei absorbite.

Fuziunea prin Reunire (Consolidarea)

Procesul de Fuziune

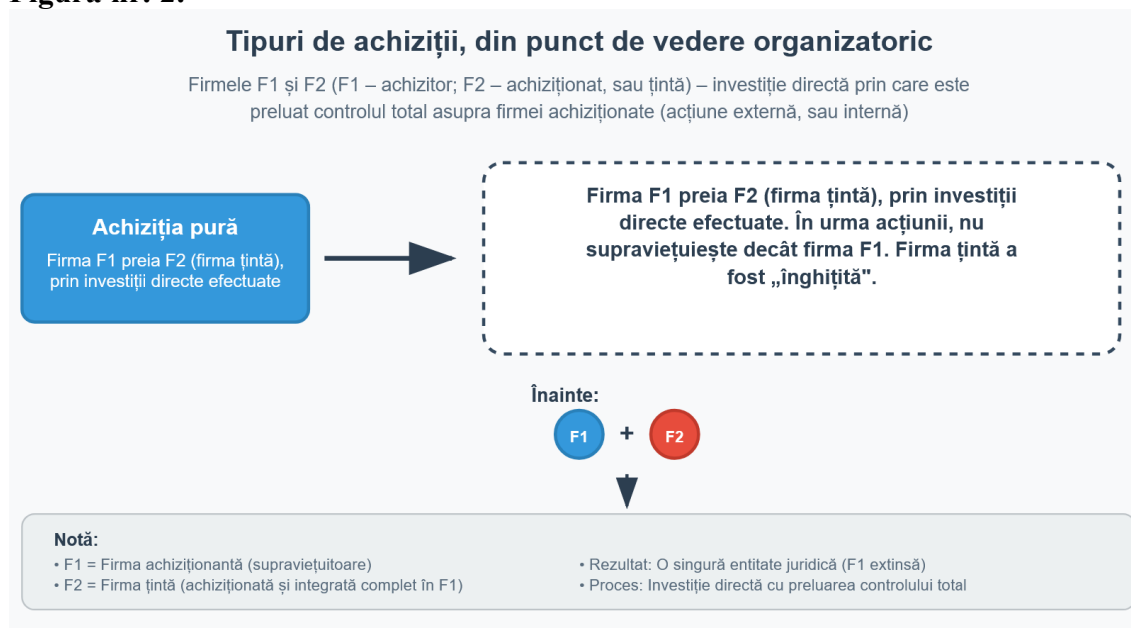


Fuziunea prin reunire (consolidarea): F1 și F2 se dizolvă, acestea se reunesc într-o companie nouă (F3), firmele F1 și F2 încetându-și orice activitate, transmitând lui F3 toate drepturile și obligațiile.

Sursa: prelucrat după Dumbravă, Partenie, *Modificări patrimoniale*, Ediția a 2-a, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2002, p. 24 – 30 și Munteanu, Costea, Vâlsan, Călin, *Investiții internaționale*, Ed. Oscar Print, București, 1995, p. 164 – 172.

Fuziunile prin reunire, cunoscute și sub numele de „consolidări”, sunt o categorie aparte de restructurare. Spre deosebire de absorbție, unde una dintre firme continuă să existe, aici toate companiile implicate încetează să mai fie entități distincte. Ele se contopesc complet, iar în locul lor apare o corporație nouă, care preia drepturile, datoriile și activele anterioare (Scott, 2012; Kenton & Investopedia, 2024; Salenga Law Firm, 2023). De ce aleg firmele acest drum? În general, pentru a scăpa de redundanțe, a reduce costuri și a-și concentra mai bine poziția pe piață. Practic, elimină suprapunerile de personal și de procese, lucru care aduce, în teorie, o eficiență mai bună și o forță competitivă mai mare (Feldman & Hernández, 2021). Procesul nu e simplu. E nevoie de acordul consiliilor de administrație, urmat de aprobarea acționarilor și, în final, de unda verde a autorităților de reglementare. Fără acești pași, consolidarea nu poate deveni realitate (Philippine Corporation Code, 2016). În ceea ce privește rezultatele, lucrurile sunt mai puțin clare. Unele studii arată beneficii vizibile pentru performanță și acționari, altele indică efecte reduse sau chiar ne semnificative. Tocmai de aceea tema rămâne una intens dezbătută și cercetată (Straub, 2007).

Figura nr. 2:



Sursa: prelucrat după Dumbravă, Partenie, *Modificări patrimoniale*, Ediția a 2-a, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2002, p. 24 – 30 și Munteanu, Costea, Vâlsan, Călin, *Investiții internaționale*, Ed. Oscar Print, București, 1995, p. 164 – 172.

La rândul lor, indiferent de tipul acestora, achizițiile de firme se pot desfășura în mai multe forme, sub aspectul manierei în care sunt preluate activele firmei țintă. Surprindem în continuare, în figura 3, modul cum se împart acestea în funcție de criteriul menționat. Se poate observa cum, în cazul *fuziunilor*, se produce o așa-numită „amalgamare” a capitalurilor tuturor participanților într-o entitate economică cu noi valențe, după ce s-au combinat toate activele și s-au stabilit toate drepturile și obligațiile aferente operațiunilor curente și de perspectivă.

Pentru *achizițiile de firme*, motivația declanșării acțiunilor se orientează în jurul ideii de exercitare a controlului asupra firmei țintă, fiind practicate pe scară largă de corporațiile multinaționale în trei principale domenii: achiziționarea unei firme private din străinătate, a unei

firme cu un acționariat divers (cazul clasic al privatizărilor), achiziționarea unor firme etatizate și oferite spre vânzare unor corporații străine sau autohtone.

Figura nr. 3:
Procedurile aferente achizițiilor de firme



Sursa: prelucrat după Dumbravă, Partenie, *Modificări patrimoniale*, Ediția a 2-a, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2002, p. 24 – 30 și Munteanu, Costea, Vâlsan, Călin, *Investiții internaționale*, Ed. Oscar Print, București, 1995, p. 164 – 172.

În ultimii ani, piața globală a fuziunilor și achizițiilor (M&A) arată tot mai clar o tendință de concentrare în sectoare aflate sub presiuni puternice. E vorba, în principal, de industrii care și-au pierdut avantajele comparative tradiționale sau de domenii care se confruntă cu dificultăți structurale serioase, precum supracapacitatea de producție ori scăderea cererii.

Industria auto și cea de apărare sunt exemple evidente. Tranziția către tehnologii mai curate – în special electrificarea transporturilor – a reconfigurat lanțurile valorice și a redirecționat fluxurile de investiții (PwC², 2025). Analiza PwC² (2025: 4) arată că sectorul auto trece printr-o realiniere structurală amplă, cauzată de supracapacitatea persistentă și de presiunile de cost în creștere. Pentru a face față, producătorii și furnizorii renunță la active non-esențiale și redirecționează capitalul către electrificare și digitalizare, procese considerate vitale pentru competitivitatea viitoare.

În paralel, domeniile unde cercetarea și dezvoltarea contează cel mai mult – cum e sectorul chimic – simt din plin instabilitatea pieței și presiunea continuă a inovației. Asta obligă firmele să-și revizuiască portofoliul destul de des și să caute soluții rapide pentru a rămâne pe linia de plutire (Deloitte, 2023). De fapt, analiza Deloitte (2024 aprilie: 3) subliniază că tensiunile geopolitice și efectele lor asupra prețurilor la energie au împins actorii din chimie să fie mult mai rezervați atunci când vine vorba de tranzacții M&A.

În ultimii ani, liberalizarea și dereglementarea au dat un avânt vizibil fuziunilor și achizițiilor în câteva domenii cheie. Nu e greu de ghicit care: serviciile financiare, telecomunicațiile și

utilitățile. Toate trei au trecut prin schimbări rapide, împinse de digitalizare și de reguli noi, ceea ce a făcut ca multe companii să caute consolidări pentru a câștiga dimensiune și pentru a susține investiții mari, fie în infrastructura digitală, fie în tranziția energetică (Nagpaul, 2024). Datele EY confirmă această tendință. Raportul (Daco et al., 2024: 1) arată că, doar în 2024, tranzacțiile M&A din sectorul financiar european au crescut cu 22% față de anul anterior, ajungând la cel mai ridicat nivel din ultimii nouă ani – 784 de operațiuni făcute public. În special în zona bancară, multe mișcări au avut la bază dorința de a-și întări reziliența și de a respecta cerințele tot mai stricte ale Uniunii Europene și ale Băncii Centrale Europene (Amador & Cabral, 2023). Chiar și așa, Banca Centrală Europeană a subliniat că, deși băncile au rezistat bine la șocurile recente, consolidarea peste granițe e încă timidă. Aproximativ trei sferturi din portofoliile de credite sunt investite tot pe piețele naționale, un semn clar că expansiunea transfrontalieră rămâne dificilă (ECB, 2025).

Situația de acum nu este nouă. Ea continuă, de fapt, o tendință începută în ultimele două decenii ale secolului XX, când marile corporații au văzut în consolidarea internațională strategia principală de creștere. În prima jumătate a anilor '90, peisajul era dominat de industrii grele: petrol și auto, înainte de toate. Dar odată cu intrarea în noul secol, direcția s-a schimbat. Accentul s-a mutat spre servicii: bănci, asigurări, telecom și energie, zone unde infrastructura digitală și activele intangibile au început să conteze mai mult decât fabricile sau rezervele de resurse (UNCTAD³, 2024). Raportul UNCTAD³ (2024: 2) confirmă această mutație: investițiile străine directe în economia digitală au crescut cu 14%. Creșterea e trasă în sus de tehnologiile de informație și comunicații, serviciile digitale și semiconductori. Totuși, distribuția nu e uniformă – zece țări adună în jur de 80% din toate proiectele noi, ceea ce arată cât de concentrată rămâne, în realitate, această expansiune.

În acest cadru, nu e vorba doar de extindere, ci și de o adevărată restructurare a rețelilor de filiale din sectorul serviciilor. Multinaționalele recurg tot mai des la raționalizare, la externalizări sau la integrare verticală și orizontală, încercând să țină costurile sub control și, în același timp, să răspundă mai repede cerințelor pieței globale. Presiunea e evidentă: concurența se intensifică, lanțurile de aprovizionare se fragmentează, iar riscurile geopolitice cresc de la un an la altul (Jaax et al., 2023). Datele OECD⁴ (2024: 1) vin să completeze imaginea. Între 2013 și 2023, sectorul tehnologiei informației și comunicațiilor a avansat în medie cu 6,3% pe an – de aproape trei ori mai rapid decât economia totală a celor 27 de state OECD analizate. O diferență care spune multe despre ritmul în care se repositionează industriile bazate pe tehnologie.

Ca să fie mai limpede, putem privi lucrurile printr-o clasificare a motivațiilor principale, deja analizate de literatura de specialitate (UNCTAD¹, 1999). Acestea arată de ce multe corporații au ales, uneori cu costuri enorme, să meargă pe drumul fuziunilor și achizițiilor.

Primul aspect ține de dimensiune. Într-o economie globalizată, mărimea unei firme face diferența. Deschide piețe externe, aduce economii de scară și oferă șansa de a concura altfel. M&A sunt calea cea mai rapidă pentru extinderea operațiunilor și pentru consolidarea unei poziții internaționale solide, cu avantaje greu de obținut altfel (Capron & Mitchell, 1998). De fapt, cercetările arată și mai mult: prin M&A, firmele își mobilizează mai eficient resursele financiare și manageriale, crescând astfel performanța internă. Cu alte cuvinte, nu e doar o expansiune în volum, ci și o optimizare a modului în care corporațiile funcționează (Gugler et al., 2003).

Un al doilea motiv, adesea trecut în prim plan, este împărțirea costurilor uriașe ale cercetării și dezvoltării. Practic, puține firme își permit singure asemenea cheltuieli. În special în tehnologie, achizițiile strategice ajută la combinarea resurselor și la întărirea capacității de inovare (Ahuja & Katila, 2001). Când există și complementaritate tehnologică, efectul devine și mai vizibil. Activitatea de cercetare se accelerează, apar rezultate mai bune, iar performanța inovativă are de câștigat (Cassiman et al., 2005). În realitate, studiile empirice confirmă acest lucru: companiile care fac achiziții ajung să producă nu doar mai multe brevete, ci și mai valoroase (Desyllas & Hughes, 2008). Pe de altă parte, în economiile emergente, fuziunile și achizițiile au un rol diferit. Ele servesc drept canal rapid pentru transferul tehnologic și reduc decalajele de inovare (Cefis & Marsili, 2006).

În al treilea rând, fuziunile transfrontaliere sunt folosite ca o cale mai sigură de intrare pe piețe noi. De ce? Pentru că evită riscurile investițiilor greenfield și oferă ceva ce nu poate fi

construit rapid: acces direct la capacitățile existente, la rețele comerciale deja formate și la branduri locale cu credibilitate (Shimizu et al., 2004). De fapt, această strategie apare des în economiile emergente. Acolo, firmele internaționale preferă să cumpere companii locale în loc să ridice totul de la zero. E mai rapid, mai vizibil și, pe termen scurt, mai puțin riscant. În plus, achizițiile aduc și avantajul unei prezențe clare, recunoscute imediat pe piață (Hennart & Park, 1993).

În al patrulea rând, trebuie spus direct: în industriile concentrate și extrem de competitive, fuziunile schimbă regulile jocului. Achizițiile orizontale sunt folosite pentru a câștiga rapid cotă de piață și pentru a elimina rivali direcți, mai ales acolo unde produsele sunt aproape identice (Gugler et al., 2003). Evident, asta a atras atenția autorităților. Multe state au venit cu reglementări mai stricte, tocmai pentru a preveni derapajele și practicile anticoncurențiale. Așa se explică de ce politicile de concurență joacă acum un rol central în evaluarea impactului unei fuziuni.

În al cincilea rând, fuziunile și achizițiile devin o strategie de bază pentru a simplifica și raționaliza modul în care funcționează corporațiile. Replicarea aceluiași modele de business și standardizarea proceselor, la scară globală, înseamnă economii importante și, în final, profit mai bun (Capron & Mitchell, 1998; Hoskisson et al., 2000). În același timp, integrarea unor capacități locale în rețelele multinaționale aduce coordonare și control strategic. În țările aflate în dezvoltare, fuziunile devin adesea singura poartă reală prin care firmele locale intră în economia globală (Bena & Li, 2014).

Formarea alianțelor și fuzionarea unor firme deja mari ca dimensiuni are implicații deosebite pentru mediul internațional de afaceri. Impactul cel mai puternic este în domeniul remodelării concurenței internaționale, a transformării relațiilor dintre importanții producători din diferite domenii prin concentrarea capitalurilor, inovare continuă și găsirea de noi modalități de reducere a costurilor și riscurilor operării în cadrul acestui mediu, într-o așa-numită „concurență creativă” (UNCTAD¹, 1999). Aceasta se întemeiază pe o serie de deziderate cu caracter strategic, prin intermediul cărora multe corporații multinaționale ajung să recurgă la alianțe funcțional-strategice, uneori chiar cu firme concurente, în urma unor achiziții masive, astfel reușind să dezvolte proiecte costisitoare în domeniul cercetării-dezvoltării și consolidându-și poziția pe diferite piețe.

Achizițiile internaționale au devenit, în prezent, un mecanism central al economiei globale, cu efecte vizibile mai ales în țările aflate în curs de dezvoltare. În multe cazuri, aportul investițional extern obținut prin aceste transferuri reușește să salveze firme locale importante, care altfel ar fi dispărut din piață. Nu e un detaliu minor. Datele arată și amploarea fenomenului: fluxurile globale de ISD au urcat de la 60 de miliarde de dolari în 1985 la peste 1.500 de miliarde în prezent, iar statele emergente atrag deja aproximativ 40% din aceste intrări (World Bank, 2018). Totuși, impactul real asupra economiilor gazdă nu depinde doar de bani, ci și de ceea ce își propun firmele achiziitoare. Teoria lui Dunning rămâne relevantă și astăzi: motivațiile principale sunt patru — căutarea pieței, a resurselor, a eficienței și a activelor strategice (Dunning, 1980). În plus, un studiu recent pe 750 de corporații multinaționale confirmă că factori precum stabilitatea politică, securitatea și calitatea mediului de reglementare sunt decisivi pentru alegerea destinațiilor de investiții (World Bank, 2018).

Problema apare cu adevărat atunci când o firmă care deja domină piața internă ajunge să fie cumpărată de un investitor extern. Odată integrată într-o structură multidomestică, poziția de monopol nu doar că rămâne, ci devine și mai puternică. Iar efectele? Pot fi extrem de nocive pentru mediul de afaceri din țara gazdă. Nu e o surpriză. Fuziunile și achizițiile moderne au accelerat exact această tendință: concentrarea puterii de piață și restrângerea concurenței locale (Keenan & Wójcik, 2023). Și mai grav, astfel de procese nu doar că adâncesc inegalitățile, dar îi și lasă pe actorii locali pe dinafară, fără voce în transformările majore din propriile industrii. Ce e de făcut? Țările aflate în curs de dezvoltare au nevoie de reguli clare și ferme: legi de concurență mai robuste, transparență în aprobarea achizițiilor strategice și politici care să apere interesul național. În fond, succesul acestor investiții se joacă la intersecția dintre două obiective — atragerea capitalului străin și protejarea concurenței și inovației locale (Garetto et al., 2022).

Fuziunile și achizițiile se formează atât pe verticală, în cadrul structurii industriale regionale, cât și pe orizontală, cuprinzând tot mai multe structuri aferente mediului de afaceri

național sau internațional. În cazul *fuziunilor pe orizontală*, ambele firme participante se consideră că sunt complementare în ceea ce privește influența pe diferite piețe, puterea financiară și reușesc să creeze sinergia în domeniul afacerilor. Ambele firme multinaționale caută să obțină importante economii de scară prin reunirea structurilor de afaceri într-o structură care să cumuleze avantajele competiționale ale fiecărui participant. În acest caz, prin fuzionare, avantajele competitive deținute de fiecare firmă în parte sunt mai ușor și mai rapid de exploatat. *Fuziunile pe verticală*, într-o anumită ramură economică, țin seama de avantajele structurale complementare deținute de firme de-a lungul lanțului de activități care adaugă valoare, dar ambele firme caută să obțină mai multă siguranță în activitățile desfășurate pe plan internațional, acces sporit la informație, finanțare, reducerea costurilor tranzacțiilor prin internalizarea unor resurse considerate strategice. În situația formării *holdingului de afaceri*, ambele firme dețin avantaje competitive complementare, dar nu și resursele tehnologice sau financiare necesare finalizării unor operațiuni specifice domeniului de activitate în care sunt specializate. Firmele își păstrează, totuși, o marjă de autonomie sub raportul structurii de afaceri, pentru a prezerva o doză de flexibilitate în operațiunile desfășurate în diverse țări.

Achizițiile pe orizontală tind să fie operațiuni întreprinse de firmele multinaționale care caută să obțină avantaje mari de pe urma extinderii proprietății lor asupra activelor altor corporații, îndeosebi în domeniul tehnologiilor noi și a structurilor adiționale de afaceri. În general, în urma efectuării unei achiziții, firma achizitoare devine mai competitivă pe plan internațional. *Achizițiile pe verticală* sunt efectuate doar de firme mari sau foarte mari, care reușesc să includă în propria lor structură alte active legate pe verticală cu cele proprii.

În perioada 2020–2025, achizițiile pe orizontală au rămas în prim-plan. Nu e de mirare: digitalizarea a explodat, tranziția verde a devenit presantă, iar lanțurile globale de valoare au intrat într-o fază de consolidare. În acest context, multe corporații au ales să își extindă controlul asupra unor active similare. Scopul? Să câștige cotă de piață, să reducă rivalii direcți și să obțină economii de scară. Tendința a fost clară în sectoarele tehnologice. Inteligența artificială, biotehnologiile, fintech, infrastructura digitală – toate au cunoscut o intensitate ridicată a fuziunilor. Firmele dominante au cumpărat actori mai mici, inovatori, adesea complementari. Practic, achizițiile au însemnat nu doar un portofoliu mai mare de produse sau servicii. La fel de importante au fost accesul la oameni cu expertiză, la know-how tehnologic și la ecosisteme locale de inovare.

Pe de altă parte, achizițiile pe verticală au fost mai rare. Și totuși, în ultimii ani, tot mai multe firme mari le-au folosit ca strategie. De ce? Pentru a-și securiza lanțurile de aprovizionare, într-un context marcat de șocuri succesive – pandemia COVID-19, tensiunile geopolitice, politicile industriale tot mai stricte. Integrarea furnizorilor sau a distribuitorilor a însemnat, în practică, reziliență mai mare, control mai bun al costurilor și mai puțină dependență de terți. Nu e o întâmplare că domenii precum producția de semiconductori, industria auto, energia regenerabilă sau comerțul electronic au apelat la această strategie. Pentru ele, miza a fost clară: continuitatea fluxurilor logistice și consolidarea poziției pe piețele globale. Prin urmare, între 2020 și 2025, dinamica fuziunilor și achizițiilor a fost modelată de factori structurali clari: noile tehnologii, presiunile de reglementare și schimbările geoeconomice. Toate acestea au trasat direcția principală a pieței.

Atât achizițiile pe orizontală, cât și cele pe verticală arată aceeași tendință: o accelerare a concentrării și a integrării transnaționale. În fond, vorbim despre o economie globală care devine mai polarizată, dar și mai orientată către eficiență strategică. Iar fuziunile și achizițiile sunt una dintre oglinzile cele mai vizibile ale acestui proces.

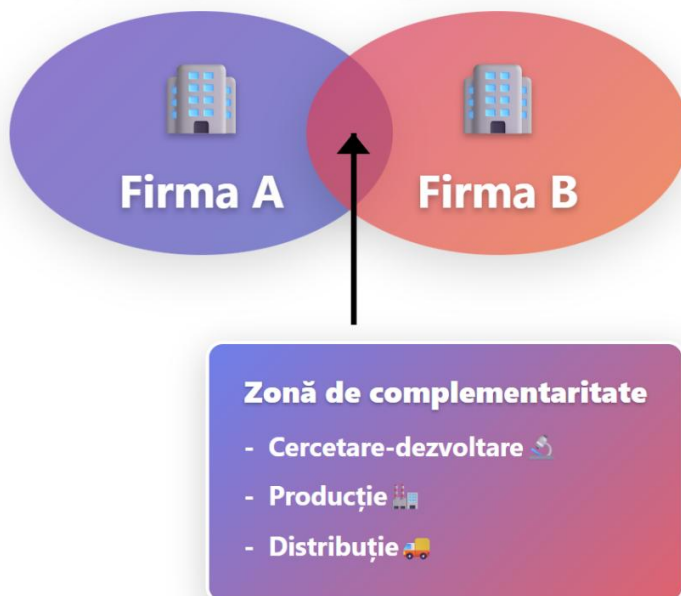
Alianțele funcțional-strategice între firme la nivel internațional

Astăzi, competiția globală se intensifică, tehnologia aleargă înainte, iar costurile pentru cercetare și inovare cresc din ce în ce mai mult. Cine își mai permite singur să susțină tot lanțul valoric al unui sector? Aproape nimeni. Resursele financiare, umane și organizaționale sunt, pur și simplu, prea mari pentru o firmă izolată. Volatilitatea piețelor și nevoia de reacții rapide au făcut ca expansiunea internațională exclusiv prin mijloace proprii să devină mai degrabă o iluzie. În realitate, cooperarea dintre organizații nu mai este un moft. E o condiție. De aici și explozia de alianțe strategice. Nu doar pentru a împărți costurile și riscurile, ci și pentru a valorifica complementaritățile, a accelera inovația și a pătrunde mai ușor pe piețe. Nu e de mirare că această tendință se vede peste tot. În fond, asistăm la o schimbare de paradigmă: de la dezvoltare izolată, la una colaborativă și integrată. Iar avantajul competitiv nu vine doar din forța unei firme, ci din abilitatea de a construi rețele durabile, capabile să reziste în timp.

Alianța funcțional-strategică este o formă aparte de cooperare internațională între firme. Ea nu seamănă cu structura clasică a unei firme mixte – diferă atât prin organizare, cât și prin scopurile urmărite.

1. Firma mixtă, de obicei, presupune crearea unei entități noi, cu personalitate juridică proprie. Capitalul vine de la cel puțin doi parteneri și se formează o companie comună. Practic, se naște o organizație separată. Alianța funcțional-strategică, însă, merge altfel: resursele celor implicați se asociază direct, fără să fie nevoie să apară neapărat o entitate nouă. Nu e doar un joint-venture, ci mai degrabă un parteneriat strategic, cu obiective clare în domenii cheie și cu impact economic mai mare.
2. Spre deosebire de firma mixtă, alianța funcțional-strategică nu presupune obligatoriu înființarea unei entități distincte, adaptate legislației țării gazdă. Ea se bazează pe acorduri contractuale flexibile, prin care fiecare parte își aduce la masă competențele și resursele existente.
3. Totodată, alianțele strategice nu trebuie confundate cu fuziunile. Firmele participante își păstrează identitatea juridică și autonomia decizională pe întreaga durată a colaborării. Doar unele decizii ulterioare pot schimba direcția, ducând la o integrare mai profundă sub forma unei fuziuni sau achiziții.
4. În etapa de constituire a unei alianțe, fiecare partener aduce în joc resurse specifice – tehnologice, financiare, logistice sau de altă natură – acolo unde are un avantaj competitiv clar. Aceste resurse se completează unele pe altele. Obiectivul central? Crearea de sinergii între entitățile colaboratoare, astfel încât fiecare să poată valorifica experiența, capacitățile și poziționarea strategică a celuilalt, pentru a-și întări competitivitatea pe piețele internaționale.
5. Alianțele strategice rămân, în esență, acorduri de cooperare cu durată determinată. La final, partenerii nu trag linie doar formal, ci evaluează concret performanța colaborării. În evaluare contează mai mulți indicatori: accesul la piețe de desfacere, transferul de tehnologie între organizații, proiectele comune de cercetare-dezvoltare pentru produse sau tehnologii inovatoare, economiile de scară obținute și chiar realizarea unor produse complexe, cu valoare adăugată ridicată.

Alianța funcțional-strategică – ca structură de interese



Reprezentarea grafică a colaborării strategice între două entități de business

Alianțele funcțional-strategice dintre firme sunt mai mult decât simple parteneriate. Ele reprezintă o formă avansată de cooperare, construită pe ideea de complementaritate. Practic, fiecare aduce ce are mai bun, iar împreună obțin avantaje pe care singure nu le-ar putea atinge. Într-o lume globalizată și din ce în ce mai competitivă, asta contează enorm. Și aici apare întrebarea: ce înseamnă, concret, această complementaritate? Înseamnă identificarea punctelor forte distincte și punerea lor în joc. Uneori e vorba de cercetare-dezvoltare, alteori de producție sau de distribuție. Un exemplu clasic: o firmă cu expertiză solidă în cercetare-dezvoltare se asociază cu o companie capabilă de producție pe scară largă sau cu acces direct la piețe. Rezultatul nu e doar o simplă colaborare, ci o sinergie. Una care ridică valoarea adăugată a fiecărui partener și le întărește amândurora poziția pe piață.

Această structură strategică le oferă firmelor mai multe avantaje. Pot reduce costurile de tranzacție, pot împărtăși riscurile legate de inovare sau de extinderea internațională și, mai ales, pot reacționa mai flexibil la schimbările pieței. Nu e puțin lucru. În plus, alianțele funcțional-strategice deschid drumul către procese de învățare organizațională. Asta înseamnă transfer de know-how, dar și dezvoltarea unor capacități tehnologice și manageriale direct în cadrul parteneriatului. Un alt aspect esențial? Orientarea către inovare și adaptabilitate. Într-o economie marcată de incertitudine și dinamism tehnologic, complementaritatea funcțională dintre firme devine un cadru excelent pentru generarea unor avantaje competitive sustenabile. Avantaje greu de copiat de concurenți.

În concluzie, alianțele funcțional-strategice bazate pe complementaritate nu trebuie privite ca simple soluții tactice, de moment. Ele arată maturitate strategică. Companiile care merg pe acest drum nu urmăresc doar să supraviețuiască, ci și să-și consolideze poziția pe piețele globale. În fond, vorbim despre o viziune integrativă a competitivității, unde colaborarea devine o sursă majoră de putere economică și inovație.

Fenomenul formării și extinderii alianțelor funcțional-strategice reprezintă o tendință care se manifestă cu o deosebită intensitate în ultimii ani, pe fondul intensificării deplasării internaționale a capitalului și a progreselor înregistrate în domeniul științei și tehnicii. La rândul lor, alianțele, formate între diferite corporații mari, sau foarte mari, având un grad înalt de internaționalizare a activităților, reușesc să exercite o influență marcantă, deloc de neglijat, asupra evoluției fluxurilor internaționale de capital. O mare importanță o are, în acest sens, *domeniul* în care se formează alianțele între firme, deoarece transformările produse în fluxurile de capital capătă, pe această bază, trăsături aparte. Fiind, însă, un domeniu în mișcare și, nu în ultimul rând, având loc interferențe

între formarea de alianțe funcțional-strategice și fenomenul achizițiilor și fuziunilor de firme, considerăm că urmărirea modului în care aceste fapte economice influențează mediul de afaceri internațional reprezintă un demers științific complex, căruia i s-ar putea dedica un capitol distinct.

Alianțele strategice din sectorul tehnologic nu sunt întâmplătoare. Ele au devenit, treptat, o formă avansată de cooperare între corporațiile multinaționale, mai ales în zona de cercetare, dezvoltare și inovare (CDI). De fapt, ce urmăresc aceste alianțe? În esență, două obiective fundamentale. Și nu e doar că relevanța lor a crescut odată cu transformările digitale – ea a devenit crucială într-o economie tot mai bazată pe cunoaștere.

a) Accesul la resurse și competențe complementare, esențiale pentru inovarea tehnologică.

Un prim obiectiv al acestor alianțe este clar: să faciliteze accesul reciproc la expertiză specializată, la infrastructuri tehnico-științifice și la capacități critice. Nicio firmă nu le deține pe toate, dar fără ele nu pot apărea produse complexe și nici implementarea unor tehnologii emergente. Ciclurile de viață ale tehnologiilor se scurtează continuu. În același timp, competiția globală în domenii precum inteligența artificială, computerele cuantice, biotehnologiile, rețelele 6G sau robotica avansată devine tot mai intensă. Ce fac firmele în fața acestei presiuni? Recurg la alianțe strategice pentru a nu rămâne în urmă.

Astfel de parteneriate sunt vizibile în industriile cu uzură morală accelerată și cu ritm inovativ ridicat – echipamente informatice, comunicații mobile, tehnologii cloud, infrastructuri pentru orașe inteligente. Prin sinergiile generate, firmele implicate nu doar că accelerează transferul de tehnologie, dar atrag și investiții străine directe cu valoare adăugată mare. Aceste ISD pot schimba structura industrială a țărilor gazdă. În multe situații, alianțele au acționat ca vectori de restructurare economică, ducând la reconversia unor sectoare tradiționale și la integrarea lor în rețelele globale de inovare.

b) Partajarea costurilor și a riscurilor asociate cercetării-dezvoltării avansate.

Un al doilea obiectiv major este legat de împărțirea costurilor și a riscurilor din cercetare-dezvoltare. Nu e întâmplător. Vorbim despre proiecte cu un grad ridicat de incertitudine, atât tehnologică, cât și financiară.

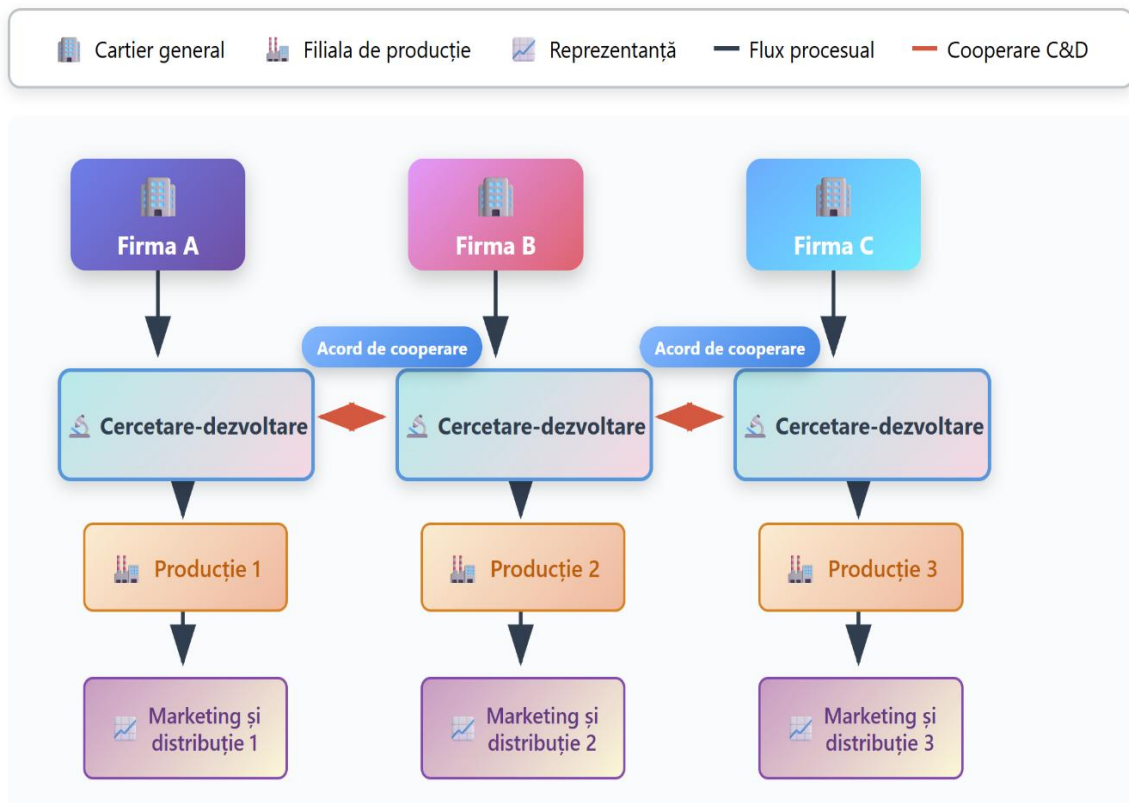
Cheltuielile pentru tehnologiile de frontieră cresc exponențial. Chiar și corporațiile multinaționale, cu resurse consistente, întâmpină dificultăți atunci când trebuie să susțină singure astfel de inițiative. Și atunci apare soluția firească: alianțele strategice. Ele amortizează costurile prin cooperare și fac posibile investiții care, altfel, ar fi prohibitive.

Acest tip de parteneriat este întâlnit frecvent în industrii unde complexitatea tehnică și capitalul necesar sunt uriașe: aerospațial, microelectronică, automotive de nouă generație, energie regenerabilă avansată. În aceste domenii, colaborarea între actori globali nu este un moft, ci o condiție.

Pe termen lung, astfel de colaborări duc la apariția unor conglomerate tehnologice transnaționale și la consolidarea unor rețele industriale integrate. Rețele capabile să controleze segmente strategice ale lanțurilor globale de valoare. În concluzie, alianțele funcțional-strategice din tehnologie nu sunt simple instrumente temporare. Ele devin mecanisme structurante ale noii economii globale, unde inovația deschisă, distribuția geografică a competențelor și adaptarea rapidă sunt deja elemente centrale ale competitivității internaționale.

Figura nr. 1

Configurația unei alianțe funcțional-strategice din domeniul cercetării-dezvoltării



Alianțele strategice din producția internațională și logistică formează o categorie aparte de cooperare economică transnațională. Sunt recunoscute prin amploare, prin complexitatea operațională și printr-un grad ridicat de adaptabilitate. În realitate, tocmai aceste caracteristici le fac să conteze într-o perioadă marcată de globalizare fragmentată, de relocalizare selectivă (nearshoring, friendshoring) și de digitalizarea lanțurilor de aprovizionare. Nu e întâmplător că sunt printre cele mai frecvente forme de colaborare. De fapt, ele se numără și printre cele mai relevante pentru restructurarea arhitecturii industriale globale.

Obiectivele acestor parteneriate rămân, în linii mari, aceleași. Totuși, în lumina provocărilor actuale, ele capătă o semnificație diferită, mai puternică:

- Creșterea eficienței activităților de producție și capacitatea de a le segmenta pe regiuni. Scopul e clar: reducerea costurilor, scurtarea lanțurilor logistice și întărirea rezilienței la șocuri externe – pandemii, conflicte geopolitice, crize energetice.
- O aliniere mai strânsă la noua diviziune internațională a muncii. În practică, asta înseamnă specializarea funcțională a regiunilor și apariția unor noi poli industriali în Asia de Sud-Est, Europa Centrală sau America Latină.
- Consolidarea sau menținerea avantajului competitiv. Presiunile tehnologice cresc, concurența inter-regională se intensifică, iar firmele nu își pot permite să rămână în urmă.
- Optimizarea utilizării resurselor. Se face prin partajarea infrastructurilor de producție, prin reducerea redundanțelor operaționale și prin adoptarea principiilor economiei circulare.
- Valorificarea în comun a know-how-ului și a expertizei industriale. Aici intră inițiativele comune care accelerează difuzarea inovațiilor – fie ele de proces, de produs sau de organizare.

Astfel de alianțe apar mai ales în sectoare industriale avansate, acolo unde capitalul necesar este uriaș, iar complexitatea tehnologică ridicată. Nu e întâmplător că exemplele vin din producția de automobile electrice și vehicule autonome, echipamente informatice de înaltă performanță, sisteme aeronautice integrate, instrumente de precizie și metrologie avansată, robotică industrială sau automatizări complexe. În toate aceste domenii, cooperarea se bazează pe un mix de actori:

lideri de piață, furnizori de componente strategice și firme specializate în soluții logistice inteligente. Toți fac parte din ecosisteme industriale cu adevărat transnaționale.

Privite din această perspectivă, alianțele strategice în producție și logistică se așază, alături de fuziuni și achiziții, în nucleul dur al activității marilor corporații multinaționale. Ele le permit să funcționeze într-un mediu global sofisticat, dominat de forme de oligopol, volatilitate structurală, interdependențe tehnologice și chiar competiție geopolitică. Într-un asemenea context, alianțele nu mai sunt un simplu instrument tactic. Ele devin esențiale pentru menținerea unei poziții strategice în rețelele globale de producție și de valoare adăugată.

În ultimii ani, parteneriatele acestea s-au înmulțit vizibil, mai ales în domenii cu inovație rapidă: semiconductori, biofarmaceutică, tehnologii verzi. Nu e întâmplător. Firmele nu mai pot suporta singure costurile enorme ale cercetării și caută să scurteze ciclurile de inovare. În realitate, alianțele le permit să răspundă mai agil cerințelor tot mai complexe ale lanțurilor de aprovizionare digitalizate. Integrarea inteligenței artificiale a schimbat și ea regulile jocului, transformând alianțele tradiționale în platforme colaborative inteligente, unde datele devin resurse strategice, la fel de importante ca activele fizice.

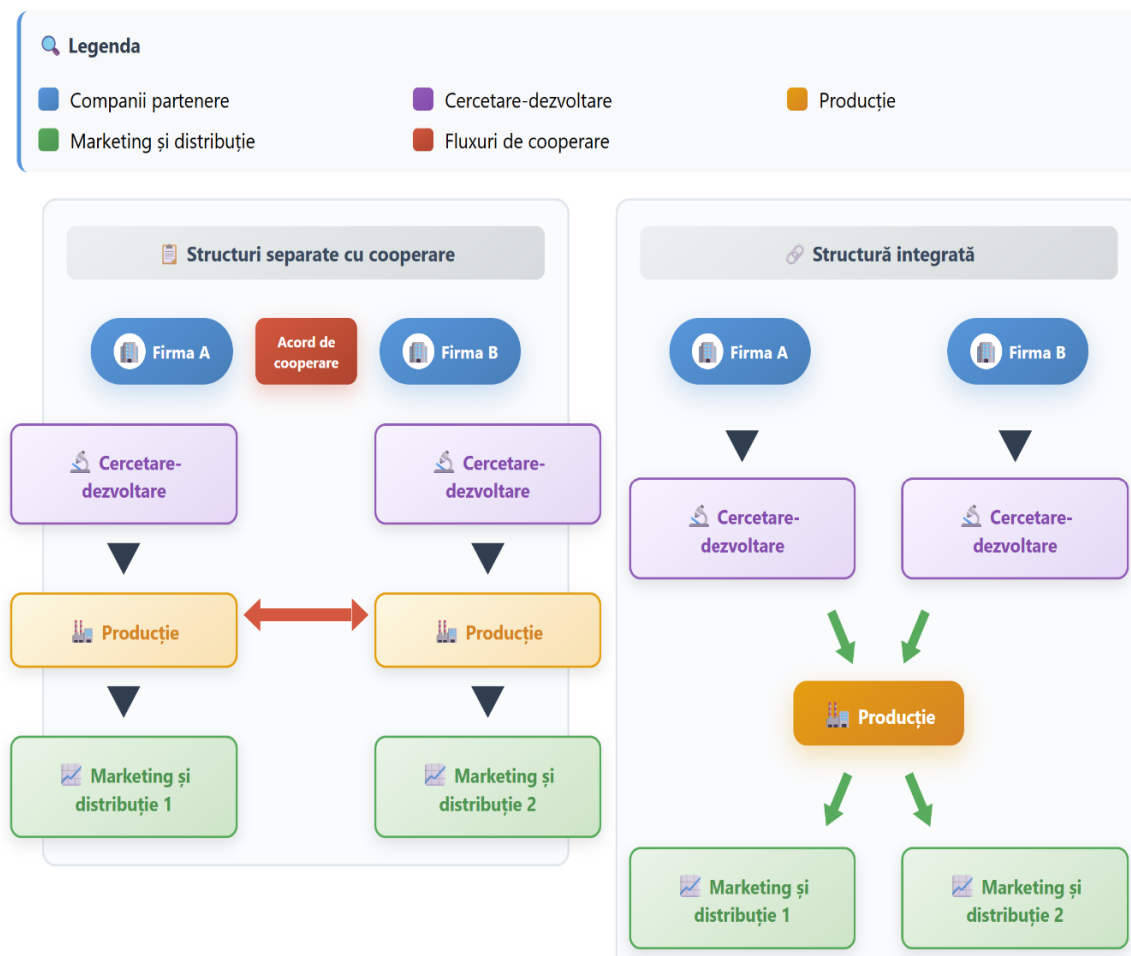
Tot mai clar se conturează o tendință nouă: creșterea alianțelor regionale, mai ales în domeniul tehnologiei și al cercetării. Acestea nu apar la întâmplare. Sunt un răspuns direct la șocurile geopolitice și la crizele recente, inclusiv pandemice, care au zdruncinat lanțurile globale de valoare. Firmele au înțeles rapid că eficiența nu mai e suficientă. Într-o economie instabilă, reziliența devine un obiectiv la fel de important. De aici și orientarea către rețele locale sau proxime geografic, unde controlul e mai mare și dependența de factori externi se reduce vizibil. În tehnologie și cercetare, acest lucru înseamnă parteneriate mai flexibile, în care companiile împart nu doar costurile și riscurile, ci și infrastructuri, talente și know-how. Nu e doar cooperare punctuală, ci o construcție pe termen mediu și lung.

Astfel, alianțele capătă o nouă formă: devin ecosisteme adaptive. Sunt capabile să facă față simultan complexității tehnologice, volatilității piețelor și presiunii pentru sustenabilitate. Iar firmele care se integrează în aceste rețele nu caută doar supraviețuirea. Caută să-și consolideze poziția în viitoarea arhitectură globală a inovației.

Ce înseamnă asta în practică? Înseamnă că parteneriatele nu mai sunt simple colaborări cu obiective limitate, ci structuri vii, care se reconfigurează odată cu mediul înconjurător. În industrii precum inteligența artificială, biotehnologiile sau energiile regenerabile, schimbările sunt atât de rapide încât nicio firmă nu își permite să rămână izolată. Ecosistemele adaptive oferă un avantaj esențial: capacitatea de a absorbi șocuri și de a transforma riscul în oportunitate. Dacă o companie se confruntă cu lipsa unui component critic, partenerii din rețea pot interveni pentru a suplini golul. Dacă apar noi cerințe de reglementare, expertiza împărtășită ajută la găsirea unor soluții comune. Mai mult, presiunea pentru sustenabilitate face ca aceste alianțe să fie nu doar eficiente, ci și responsabile. Investițiile comune în tehnologii curate sau în economii circulare devin posibile tocmai datorită resurselor reunite. În felul acesta, competitivitatea se combină cu legitimitatea socială și politică. De fapt, ceea ce vedem acum este apariția unei logici colaborative în inovație. Avantajul competitiv nu mai derivă exclusiv din forța individuală a unei firme, ci din abilitatea de a construi și întreține relații strategice. Iar aceste relații, odată stabilite, creează bariere greu de depășit pentru concurenți.

Figura nr. 2

Configurația unei alianțe funcțional-strategice din domeniul producției internaționale și logisticii



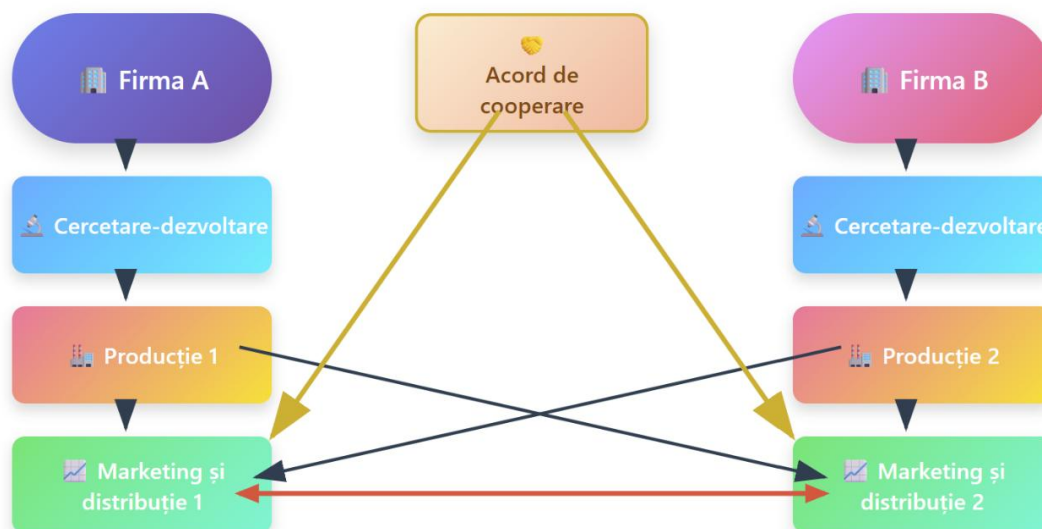
Alianțele funcțional-strategice în marketing și distribuție apar tot mai des ca răspuns la globalizarea accelerată, la intensificarea concurenței și la schimbările de comportament ale consumatorilor. Ele nu sunt simple colaborări punctuale, ci instrumente prin care marile corporații caută să își reducă riscurile și, în același timp, să valorifice oportunitățile extinderii internaționale. În esență, obiectivele lor fundamentale pot fi rezumate astfel:

- **Acces rapid la piețe noi.** Companiile intră mai ușor în regiuni unde nu au o prezență solidă, apelând la parteneri locali sau regionali. În felul acesta, se adaptează mai bine la specificul cultural și legislativ al piețelor vizate.
- **Dezvoltarea de canale de distribuție suplimentare.** În piețele emergente sau greu de penetrat, corporațiile evită costurile ridicate ale implantării directe și folosesc infrastructura și logistica partenerilor.
- **Consolidarea brandului.** Prin asocierea cu mărci consacrate local sau regional, firmele câștigă mai repede încrederea consumatorilor și își consolidează imaginea.
- **Fidelizarea consumatorilor.** Un mix de marketing multicultural, adaptat pieței-țintă, permite personalizarea ofertei și creează premise favorabile pentru posibile fuziuni sau achiziții ulterioare, reducând riscurile comerciale și culturale.

În contextul actual, astfel de alianțe sunt întâlnite frecvent în sectoare precum industria bunurilor de larg consum, telecomunicațiile, retailul internațional, industria alimentară, industria cosmetică, dar și în comerțul electronic. Ele oferă un cadru flexibil pentru adaptare la dinamica cererii globale, permițând totodată consolidarea poziției competitive prin schimb de expertiză, co-branding, acces reciproc la baze de date și integrarea platformelor digitale de vânzare și promovare.

Figura nr. 3

Configurația unei alianțe funcțional-strategice din domeniul marketingului și distribuției



Sunt de remarcate numeroasele alianțe realizate în domeniul industriei alimentare, chimie și altele.

În concluzie, se pot face câteva observații esențiale privind evoluția și caracteristicile alianțelor funcțional-strategice:

1. Majoritatea alianțelor sunt încheiate între corporații multinaționale provenite din economii dezvoltate. Nu e surprinzător: aceste firme dispun de resurse financiare, tehnologice și manageriale care le permit să joace global. În practică, traseul lor urmează fluxurile marilor investiții directe internaționale și se concentrează în continuare în Triadă – America de Nord, Europa Occidentală și Asia de Sud-Est. Această zonă rămâne epicentrul integrării industriale globale.
2. Predilecția pentru alianțe este mai puternică în sectoarele cu intensitate tehnologică ridicată, mai ales în dezvoltarea de produse inovatoare. Acolo, investițiile în cercetare-dezvoltare sunt uriașe, iar adaptarea la schimbări rapide e vitală. Nu e de mirare că firmele aleg să-și unească forțele. Tot în aceste sectoare se concentrează și multe fuziuni și achiziții, încă în proces de maturizare, dar cu impact structural global din ce în ce mai vizibil.
3. Multe corporații aleg parteneriate chiar cu rivalii lor, dezvoltând carteluri internaționale sau consorții transnaționale. E o schimbare de paradigmă: colaborarea prevalează, adesea, asupra confruntării directe. Scopul e clar – un avantaj competitiv durabil prin împărțirea riscurilor, optimizarea resurselor și evitarea costurilor unei rivalități distructive.
4. Relațiile economice și juridice din cadrul acestor alianțe devin, în timp, tot mai sofisticate și interdependente. Nu rareori, cooperarea aprofundată duce la apariția unor entități economico-juridice noi, rezultate ale integrării graduale. De aceea, alianța strategică poate fi privită nu doar ca formă autonomă, ci și ca o etapă intermediară spre o fuziune completă sau o achiziție.
5. În ultimii ani se observă extinderea alianțelor dincolo de structurile bilaterale, în favoarea unor rețele multinaționale complexe. Participarea mai multor actori economici generează structuri de tip hub-and-spoke sau platforme colaborative transfrontaliere. Aici, delimitarea responsabilităților și intereselor devine tot mai dificilă. Rezultatul? O arhitectură dinamică de parteneriate, cu granițe instituționale din ce în ce mai permeabile – imagine fidelă a economiei globale actuale, fluidă și interconectată.

Este important să precizăm că elementele expuse mai sus sunt valabile, cu particularitățile de rigoare, și în domeniul financiar-bancar și de asigurări-reasigurări internaționale. Marile bănci

multinaționale și celelalte entități economice care asigură diferite servicii specifice au menirea, dincolo de toate, de a susține domeniul economiei reale, de a-l completa, mai mult sau mai puțin, în maniera și prin metodele caracteristice.

Transformările produse pe planul concurenței internaționale, înnoirile tehnologice rapide și multiplicarea formelor noi de organizare a producției la nivel internațional sunt doar câțiva dintre factorii care au determinat accentuarea tendinței firmelor multinaționale de a recurge, în ultimii ani, la diferite tipuri de alianțe funcțional-strategice. Cooperarea interfirmă la acest nivel cuprinde ansambluri de activități considerate „sensibile” de către conducerea firmelor multinaționale implicate, deoarece presupun eforturi masive, or acțiuni riscante, care pot provoca daune importante ansamblului organizației, dacă nu sunt conduse cu destulă prudență. Este important, în acest sens, să observăm care este configurația alianțelor create în ultima vreme, în contextul multiplicării legăturilor de cooperare actuale și definirii unor noi rețele de activități extinse la nivel de continente. Transformările recente survenite în context economic internațional au determinat firmele multinaționale să considere alianțele cu caracter funcțional-strategic ca pe una dintre principalele forme de organizare a activităților care să le asigure stabilitatea formelor de proprietate asupra activelor răspândite pe arii întinse, localizate în diferite economii naționale. La nivel de ramură economică, alianțele funcțional-strategice produc efecte majore, răspândirea acestor forme de cooperare făcându-se atât pe *verticală*, cât și pe *orizontală*.

Alianțele funcțional-strategice formate pe *verticală* au la bază interesele majore ale firmelor participante în materie de acces sporit la capacități din sfera cercetării-dezvoltării (Dunning, 1995: 475-476) (în amonte), resursele din domeniul pregătirii cadrelor de specialitate, proiectarea diferitelor componente ale produsului finit, selecția celor mai potrivite materiale componente etc. În aval, interesele aferente constituirii alianțelor „verticale” sunt polarizate pe accesul la piețele de desfacere și diversificarea categoriilor de consumatori ai respectivului produs, adaptarea mai rapidă la mediile economice și sociale ale unor țări gazdă, experiență în domeniul marketingului etc.

Spre deosebire de alianțele „verticale”, cele pe *orizontală* au ca scopuri principale asigurarea complementarității unor tehnologii specifice, accesul la capacități tehnologice și de producție suplimentare, la cunoștințe manageriale și experiență în asigurarea unui anumit nivel al productivității factorilor de producție folosiți.

Impactul companiilor multinaționale asupra dinamicii ramurilor economice

Când companiile multinaționale își deschid filiale într-o țară, ele nu vin singure. În jurul lor se formează o rețea întreagă de legături, mai ales în ramurile și subramurile economice unde activează. Nu e ceva ce se vede imediat, dar în timp, pe termen mediu și lung, efectele devin evidente. Producția, comerțul, colaborările locale, toate încep să se lege între ele. De fapt, o mare parte din comerțul dintre țările dezvoltate și cele în curs de dezvoltare se sprijină pe aceste legături. Filialele unor firme multinaționale lucrează direct cu alte companii din aceeași ramură, creând un flux continuu de bunuri, servicii și informații. Aici apare și diferența: filiala străină are, de regulă, un avans tehnologic și managerial clar. Acest lucru îi oferă un avantaj competitiv față de firmele locale. În plus, prin parteneriate stabile în amonte, își asigură resurse sigure și apropiate — un detaliu esențial pentru eficiență. Pe de altă parte, firmele autohtone nu rămân pe dinafară. Din contră, ele câștigă prin contactul cu aceste filiale. Apare accesul la contracte noi, la informații proaspete, la tehnologii moderne. Cunoștințele circulă, inevitabil, în ambele sensuri: și în aval, și în amonte. Cu timpul, acest schimb duce la o îmbunătățire vizibilă a productivității și la o piață mai diversificată. Nu e rar ca, după câțiva ani, o firmă locală care a pornit modest să ajungă furnizor internațional pentru una dintre marile corporații. Așa se nasc colaborările de durată și rețelele economice care transformă complet peisajul unei industrii.

Globalizarea și integrarea în lanțurile valorice internaționale au schimbat vizibil relațiile dintre filialele corporațiilor și actorii locali. Nu mai sunt doar tranzacții. Și atât. În realitate, aceste legături s-au extins și s-au adâncit: parteneriate strategice, colaborări instituționalizate, mecanisme prin care circulă cunoștințele și inovația. Toate acestea la un loc. Tendința e clară, dar nu este simplă. Relațiile devin mai complexe, mai greu de separat și mai influente pentru economiile gazdă.

Nu mai vorbim doar despre contracte izolate, ci despre rețele care sprijină dezvoltarea durabilă, cooperarea industrială și apariția unor ecosisteme de inovare locală. Pe scurt, ceea ce urmează să prezentăm e o tipologie actualizată, adaptată la realitățile de azi, unde globalul și localul se împletesc tot mai strâns.

Tabelul nr. 1

Tipologia relațiilor dintre filialele multinaționalelor și actorii economici locali

Forma relației	Relații în amonte (cu furnizori locali)	Relații în aval (cu distribuitori/consumatori locali)	Relații orizontale (cu firme concurente/parteneri locale)	Relații cu instituții specializate locale
Tranzacție punctuală	Achiziții ocazionale de materii prime sau servicii	Vânzări ocazionale către distribuitori sau clienți locali	Rareori aplicabil	Colaborări izolate, fără continuitate, în proiecte limitate
Legături comerciale pe termen scurt	Contracte temporare de furnizare, adesea testând potențialul colaborării	Acorduri de distribuție temporare sau sezoniere	Parteneriate ad-hoc pentru activități specifice	Colaborări în cadrul unor programe-pilot sau granturi punctuale
Parteneriate strategice pe termen lung	Contracte de achiziție stabile, cu transfer de cunoștințe și standardizare de procese	Contracte durabile de distribuție sau servicii post-vânzare	Proiecte comune de producție, alianțe strategice locale	Acorduri de cooperare cu universități, institute de cercetare sau agenții guvernamentale pentru inovare și formare profesională
Integrare colaborativă (cooperare formalizată)	Înființarea de centre de aprovizionare locale; joint ventures cu furnizori locali	Crearea de filiale locale pentru distribuție; joint ventures cu distribuitori clienți locali	Partajarea infrastructurii; investiții comune în tehnologii sau piețe noi	Centre de inovare partajate; programe comune de cercetare și formare
Externalități și spillover-uri	Transfer de know-how și tehnologii către furnizori locali; creșterea capacității de inovare	Ridicarea standardelor de calitate și eficiență pe piața locală	Intensificarea concurenței și stimularea inovației locale	Formarea capitalului uman calificat; difuzarea de bune practici; mobilitate crescută a resurselor umane

Surse:

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). *FDI qualities indicators: Measuring the*

sustainable development impacts of investment. OECD Publishing.
PwC. (2024). *The future of industries: Bringing down the walls*. PricewaterhouseCoopers.
United Nations Conference on Trade and Development. (2023). *World investment report 2023: Investing in sustainable energy for all*. United Nations.
World Bank. (2021). *Global value chain development report 2021: Beyond production*. World Bank Publications.

Prin tipologia prezentată în tabelul anterior se vede clar rolul relațiilor dintre filialele corporațiilor multinaționale și actorii locali. Nu mai e vorba doar de tranzacții simple. Pe măsură ce aceste legături se transformă în forme de cooperare strategică, apar efecte indirecte tot mai puternice. Vorbim de externalități pozitive – transfer tehnologic, formarea capitalului uman, modernizarea practicilor manageriale.

În economiile dezvoltate, circulația cunoștințelor are loc, de regulă, în ambele sensuri. Filialele aduc resurse și competențe, dar și firmele locale contribuie cu expertiză proprie. Rezultatul este o complementaritate reală. În economiile emergente, însă, fluxul e mai degrabă unilateral: filialele transferă know-how și resurse către firmele și instituțiile locale, care devin receptoare și încearcă să valorifice ce primesc.

O dată ce aceste rețele se consolidează, filialele joacă un rol-cheie în integrarea firmelor locale în lanțurile lor valorice. Le deschid porți spre piețele internaționale și le sporesc competitivitatea. În realitate, performanța economică depinde tot mai mult de capacitatea de conectare la circuitele internaționale de producție și inovare. De aceea, transferul de cunoștințe tehnologice și manageriale nu e doar un efect secundar, ci un catalizator central al dezvoltării durabile și al inserției eficiente a economiilor locale în arhitectura globală.

MODULUL 3

NOILE ARHITECTURI ALE PRODUCȚIEI GLOBALE: STRUCTURI ȘI FORME MULTINAȚIONALE



Obiective

- a) analiza noii configurații a producției internaționale și a modului în care acest fenomen poate afecta procesul globalizării economiei
- b) dezvoltarea de studii de caz relevante pentru tema analizată,
- c) stabilirea unor teme de studiu și dezbateră lor cu studenții.



Noțiuni cheie

- clustere, relația filială-cartier general, specializarea la nivel de produs, integrarea proceselor de producție, firmele de tip rețea.

Pornind de la modelul eclectic, elaborat de John H. Dunning (1993) și luând în considerare elementele fundamentale ale teoriilor privind internaționalizarea firmei, aceasta este determinată, într-o anumită etapă a evoluției ei, să dețină, sau să controleze într-o manieră semnificativă, un set de active intangibile pe care își propune să le exploateze (avantajul privind *proprietatea*). De asemenea, este necesar ca exploatarea respectivelor active, situate peste hotarele țării de origine, să fie realizată cu un grad cel puțin egal de eficiență comparativ cu cel din țara de origine (avantajul privind *localizarea*); în același timp, este în interesul firmei să controleze în mod direct, nemijlocit, respectivele active, incluzându-le în propria sa structură (avantajul privind *internalizarea*). Cumularea tuturor acestor avantaje atrage după sine trecerea la o nouă etapă a internaționalizării firmei, și anume cea în cursul căreia are loc formarea structurii integrate la nivel internațional a corporației multinaționale. Dar, pentru a îndeplini obiectivele strategice de dezvoltare aferente acestei etape, firma este obligată, de asemenea, să dezvolte activitățile specifice care să asigure suportul pentru tipul de producție axat pe mai multe locații, adică desfășurată în cadrul filialelor amplasate în țări diferite. De aceea, adevăratul potențial intern al corporației este dat de capacitatea acesteia:

- de a genera activități complexe de cercetare-dezvoltare, de pe urma cărora să rezulte mereu noi generații de produse;
- de a organiza un sistem de promovare a produselor proprii, pentru a implanta și a menține imaginea propriei mărci de fabricație, cu un specific aparte față de cele ale concurenților;
- de a asigura un sistem propriu de disponibilizare a resurselor de capital, provenite din diferite surse, necesare pentru a menține și amplifica mai departe structura proprie de peste hotare, a elabora un sistem de management eficient, sau pentru a integra această structură în rețelele internaționale de producție și comerț.

Observăm cum, toate aceste activități-suport formează, în esență, mecanisme de funcționare deosebit de complexe uneori, care, însă, pornesc de la principii simple conform opiniei unor autori (Hanson, 2001: 10-11), multinaționalele sunt firme care cumulează trei

„curente” valorice importante:

- un *curent descendent*, orientat dinspre cartierul general către filialele de producție, comerț, sau activități auxiliare;
- un *curent ascendent*, dinspre structura din străinătate, către corporația- mamă, menit să asigure buna funcționare a cartierului general;
- un *curent orizontal* – format din relațiile contractuale ale firmei cu mediul de afaceri exterior, incluzând în acesta mediul complex al mai multor state, unde aceasta se dovedește a fi activă.

Totuși, o astfel de viziune ni se pare excesiv de simplificatoare, mai ales pentru ceea ce se încearcă a se dovedi. Existența celor trei curente valorice determină apariția unor avantaje importante din diferențele de cost al factorilor de producție existente între țări și pe care corporația multinațională caută să le exploateze. Chiar și în cazul egalizării costurilor factorilor de producție, firma are de câștigat din diferențele de cost al comercializării bunurilor și serviciilor la nivel internațional, deoarece, producția filialelor amplasate în diferite state gazdă evită barierele comerciale, sau cele fiscale impuse de diferite autorități naționale.

Lanțurile globale de valoare (GVCs) au crescut enorm în ultimele trei decenii. Le vedem peste tot. Sunt conduse de corporații multinaționale și au prins rădăcini odată cu deschiderea comerțului și cu salturile tehnologice din fabricație, telecomunicații, logistică (UNIDO Industrial Analytics Platform, 2024: 1-2). Azi, aproape 70% din comerțul internațional se derulează prin aceste structuri (OECD, 2025: 1). Jumătate din comerțul global implică GVC-uri (World Bank, 2020: 1-3). Dar tendința nu e liniară. După 2008, ritmul a încetinit. Nu s-a terminat manifestarea fenomenului. Doar s-au schimbat regulile. În ultimul deceniu, globalizarea și-a mutat centrul de greutate. Nu doar bunuri transportate. Și servicii. Și date. Serviciile urcă, fluxurile de date au devenit vitale. De fapt, azi economia mondială e ținută laolaltă de conexiuni invizibile – informație, platforme digitale, infrastructuri care unesc piețele. În fond, globalizarea nu mai arată ca înainte. Nu mai e doar despre containere, ci despre coduri, servere și rețele. Și aici GVC-urile rămân nucleul întregii povești (Lund et al., 2019).

Sistemele astea n-au apărut din senin. Ele s-au format pentru că firme mari, din tot felul de domenii, au început să-și mute bucăți din producție acolo unde le era mai avantajos. Motivele? Unele foarte simple: costuri mai mici, acces mai ușor la materii prime sau semifabricate, logistică mai ieftină și, bineînțeles, piețe mai aproape pentru produsele finite. Specialiștii UNCTAD (2002, pp. 121–125) spun că ritmul ăsta accelerat nu s-a produs de la sine. A fost împins de trei mari „forțe” care au schimbat radical mediul economic global în ultimii ani. Practic, aceste forțe au redesenat harta – ce se produce, unde se produce și cum se produce – și au făcut posibilă o rețea economică mondială mult mai flexibilă și mai interconectată decât înainte.

a) scăderea rapidă și concertată a barierelor în calea accesului bunurilor, serviciilor și a cunoștințelor în diferite medii economice naționale, precum și a barierelor în calea accesului capitalurilor în diferitele sale forme. Acestea au făcut eficientă consolidarea conexiunilor dintre diferitele filiale ale corporațiilor producătoare și a legăturilor dintre filiale și corporația-mamă, în pofida distanțelor mari care le separă uneori.

b) Liberalizarea fluxurilor din domeniul bunurilor, serviciilor și cunoștințelor, ca și progresele tehnologice au determinat scăderea treptată, dar semnificativă a costurilor privind *coordonarea afacerilor la nivel internațional*. Toate acestea au ușurat integrarea cercetării-dezvoltării, în general a activităților intensive în cunoștințe, în structura multidimensională a corporațiilor multinaționale mari și foarte mari.

c) Manifestarea cu intensitate a primelor două „forțe” a accentuat însă și concurența dintre diferite corporații, termenii specifici de contestare a piețelor, indiferent de localizare și de dimensiuni. Aceasta a sporit riscul și incertitudinea desfășurării unor tranzacții, dar a sporit puterea

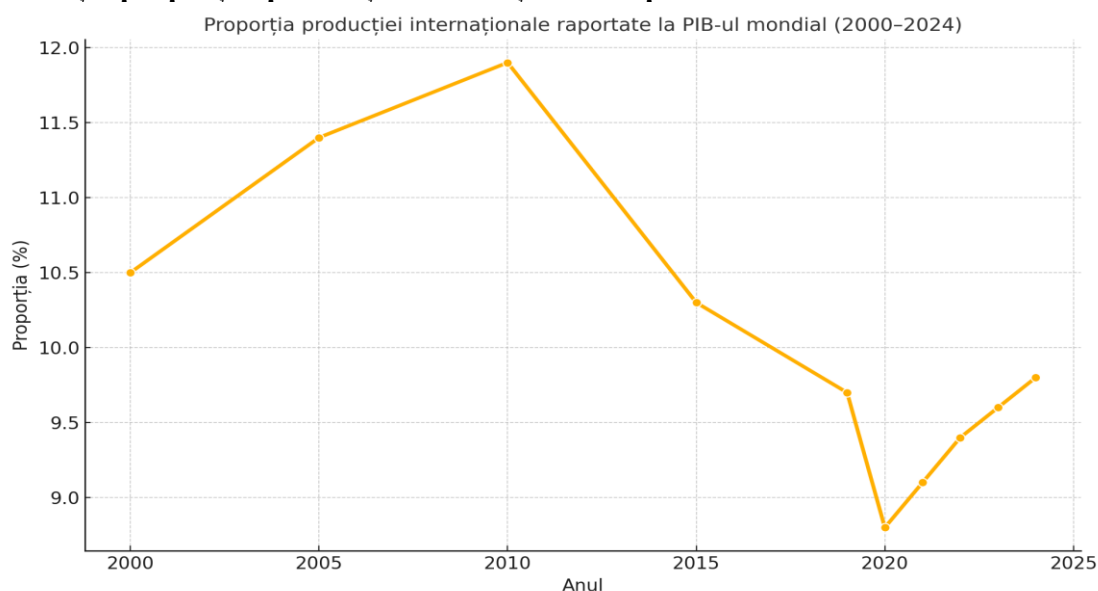
competitivă a consorțiilor mari și foarte mari, accentuând astfel fenomenele de regrupare, eficientizare sau concentrare a capitalurilor. În final, se poate considera că toate aceste fenomene de esență economică au deschis calea formării firmelor de tip *rețea transcontinentală de afaceri*, întemeiată pe acordurile contractuale și pe alianțe funcțional-strategice între firme.

Revenind la interesele metodologice ale prezentului text, elementele specifice enunțate mai sus au fost în măsură să modifice fundamental trăsăturile *structurii industriale* internaționale. În unele ramuri economice importante (cum sunt biotehnologiile, automobile, computere etc.), aflate în plin proces de extindere internațională, ele au determinat importante regrupări de forțe la nivel regional, trasând noi frontiere pentru oligopolul internațional (problematică la care vom mai avea ocazia să revenim în cadrul prezentei lucrări). În alte ramuri economice (bunuri de consum) s-a manifestat o accentuată difuziune a puterii competiționale a unor firme, ceea ce a determinat necesitatea redefinirii politicilor în materie de concurență internațională promovate de diferite state (cele mai multe de origine a unor corporații multinaționale din respectivele domenii de activitate). Extinderea structurilor de producție integrată regional sau continental reprezintă o reacție a corporațiilor multinaționale la intensificarea fluxurilor de valori între țări și la progresele rapide pe plan tehnologic. Pe această cale, acest gen de firme și-au sporit într-o mare măsură contribuția la creșterea gradului de competitivitate al unor țări gazdă, ale căror exporturi au fost integrate în respectivele rețele de producție și, se poate spune în ansamblul activităților mondiale creatoare de valoare adăugată.

Aceste trăsături fundamentale ale sistemelor de producție internațională au ca suport o serie de evoluții care au avut loc în economia mondială, în cadrul căror corporațiile multinaționale apar drept actor principal. Astfel, în graficul nr. 1 încercăm să sintetizăm câțiva dintre principalii indicatori în acest sens.

Figura nr. 1:

Evoluția proporției producției internaționale raportate la PIB-ul mondial între 2000 și 2024.



Surse:

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2023). *World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All*, United Nations.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *FDI in Figures – April 2023*

World Bank. (2024). *World Development Indicators: Value added by foreign multinationals as % of GDP* [Dataset].

În ultimele două decenii, ponderea producției internaționale în PIB-ul global a trecut prin schimbări vizibile. Nu doar fluctuații ciclice, ci și transformări de fond. În anii 2000–2010 a urcat constant, până la un vârf de aproape 11,9% în 2010. De acolo, însă, lucrurile s-au schimbat. Creșterea s-a oprit, apoi a apărut o stagnare și, treptat, o scădere. De ce? Motivele sunt mai multe. Politici comerciale mai restrictive, forme de protecționism, tendințe de relocalizare. În același timp, au apărut modele noi de producție, mai digitalizate, mai puțin dependente de lanțurile internaționale de valoare. Apoi, șocul major: pandemia de COVID-19. În 2020, proporția a căzut brusc la 8,8% – cel mai scăzut nivel din ultimii 20 de ani. Relansarea care a urmat nu a mai adus însă cifrele de dinainte. În fond, nu vorbim doar de o criză trecătoare. Semnele arată o reconfigurare structurală a globalizării. Multinaționalele își schimbă strategiile, iar economia globală pare să acorde un alt rol interconectivității productive. Mai puțin despre extindere fără limite, mai mult despre adaptare și reziliență.

La finalul lui 2023, fluxurile globale de investiții directe străine (ISD) au scăzut cu 7%, ajungând la 1 364 miliarde USD. Era al doilea an consecutiv sub nivelul pre-pandemic (OECD³, 2024: 1). În prima jumătate din 2024, părea că lucrurile se redresează: 802 miliarde USD, adică un plus de 31% față de semestrul al doilea din 2023. Totuși, nu totul a mers în sus. În trimestrul al doilea s-a înregistrat o cădere abruptă, de 36% (OECD³, 2024: 1). În paralel, vânzările filialelor străine au depășit 35 de trilioane USD. Ca termen de comparație, exporturile globale de bunuri și servicii au fost de aproximativ 31 de trilioane USD. Diferența arată clar cât de central a devenit rolul rețelelor corporative (OECD & UNCTAD, 2023: 2; OECD³, 2024: 1). La fel de relevant este și aportul la PIB-ul global: valoarea adăugată generată de filiale a ajuns la 9,6% în 2024, față de 9% în anul 2000. O creștere mică, dar constantă, care indică întărirea globalizării producției prin capacități productive integrate la scară transnațională (World Bank², 2024; OECD³, 2024: 2).

Tot în scopul sublinierii rolului masiv jucat de corporații în mediul de afaceri internațional, merită privite câteva coordonate ale achizițiilor și fuziunilor recente. În ultimele două decenii, aceste procese au devenit un fel de limbaj comun al expansiunii. Nu mai sunt simple oportunități financiare. Sunt strategii de supraviețuire și, în același timp, de dominație. În tehnologie, cumpărările nu urmăresc doar active, ci și oameni. Expertiză, echipe, idei. Inteligența artificială, biotehnologiile, semiconductori, platforme cloud – toate au fost vizate. Logica e simplă: cine controlează inovația, controlează viitorul. În energie, povestea e diferită. Tranzacțiile ținesc litiul, cobaltul, gazele naturale lichefiate. Resursele nu sunt doar bunuri de pe bursă. Sunt instrumente de securitate economică. Și când se adaugă tranziția verde și tensiunile geopolitice, competiția devine și mai acută. Industria auto, farma sau sectoarele cu tehnologie medie au urmat alt drum. Aici vorbim despre consolidare. Reducerea supracapacității, economii de scară, re poziționări strategice. Nu o dată, alianțele pregătesc terenul pentru fuziuni totale. Pași mici, dar calculați.

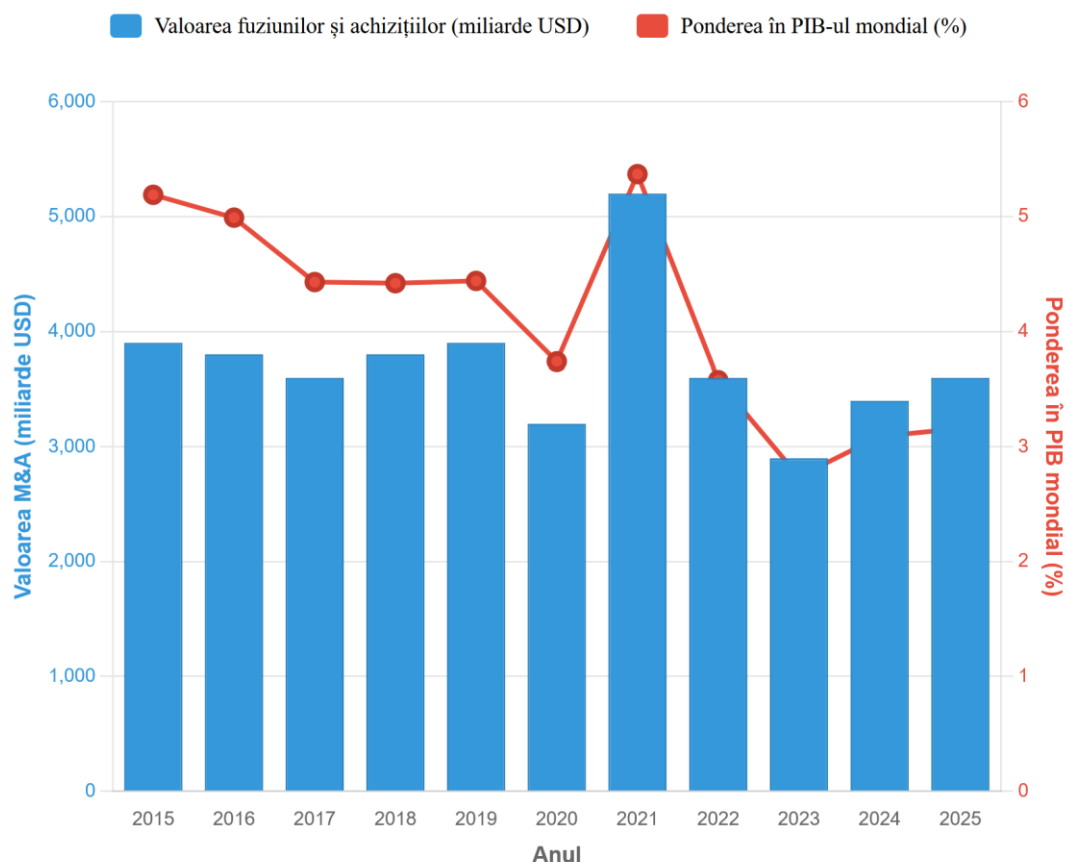
Geografia tranzacțiilor s-a schimbat și ea. Dacă până în 2008 dominau SUA, Europa și Asia de Est, acum tot mai multe fluxuri merg spre India, Asia de Sud-Est, America Latină sau chiar Africa. Piețe noi, populație tânără, infrastructuri digitale. Totuși, capitalul rămâne concentrat la vârf, în mâinile marilor jucători. Politicile statelor complică lucrurile. SUA, UE, China au ridicat bariere, invocând securitatea economică. Dar corporațiile au resurse și găsesc porțițe: consorții, parteneriate, investiții indirecte. Regulile se schimbă, dar jocul continuă.

În ansamblu, fuziunile și achizițiile nu mai pot fi privite ca simple tranzacții contabile. Ele remodelează structuri, creează campioni globali și, în același timp, concentrează puterea. Aici apare întrebarea esențială: câtă inovație și câtă concurență rămâne după aceste procese? În fond, cine conduce azi direcția acestor tranzacții, influențează direct arhitectura viitorului economic global.

Figura nr. 2:

Valoarea fuziunilor și achizițiilor internaționale, precum și ponderea acestora în produsul intern brut mondial, în perioada 2015-2025

(miliarde USD și procente din PIB-ul mondial)



Surse:

Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA). (2025). *Value of mergers and acquisition (M&A) transactions worldwide from 1985 to 2024 (in billion U.S. dollars)*. Statista. Statista Inc. Accessed: March 24, 2025.

McKinsey & Company. (2025). *M&A Annual Report: Is the wave finally arriving?* McKinsey Global Institute.

PwC. (2025). *Global M&A industry trends: 2025 mid-year outlook*. PwC Deals.

EY-Parthenon. (2025). *M&A outlook signals more subdued US deal market activity in 2025*. Ernst & Young Global Limited.

International Monetary Fund (IMF). (2024). *Global gross domestic product (GDP) at current prices from 1985 to 2029 (in billion U.S. dollars)*. World Economic Outlook Database.

Statistics Times. (2025). *World GDP 2024*. StatisticsTimes.com.

Dacă ne uităm pe datele din grafic, se vede clar că piața globală de fuziuni și achiziții (M&A) nu merge în linie dreaptă. Între 2015 și 2019, volumul tranzacțiilor a rămas surprinzător de stabil. Vorbim de 3,6 până la 3,9 trilioane USD pe an, cam 3–4,5% din PIB-ul mondial. Practic, o perioadă de respiro după criza din 2008, în care piața părea să fi ajuns la o maturitate (IMAA, 2025, pp. 5–7). A venit însă 2020. Pandemia a blocat economiile, restricțiile au lovit în afaceri și asta s-a văzut imediat în cifre: doar 3,2 trilioane USD, adică 3,7% din PIB-ul global. O scădere bruscă, un recul inevitabil (IMAA, 2025: 8).

Doar că lucrurile nu s-au oprit aici. În 2021, piața a explodat. Volumul a trecut de 4,6 trilioane USD – record absolut – și a ajuns la aproape 5% din PIB. Cum s-a întâmplat asta? Lichidități uriașe pe piețe, dobânzi foarte scăzute, iar digitalizarea accelerată după pandemie a împins companiile să caute fuziuni și achiziții ca soluție rapidă de creștere (IMAA, 2025: 9).

Între 2022 și 2024, piața globală de fuziuni și achiziții (M&A) nu a mai arătat la fel de spectaculos ca în anii anteriori. Valoarea tranzacțiilor s-a mișcat între 2,3 și 3,2 trilioane USD. În 2022 a urcat spre 3,15 trilioane, dar până în 2024 a coborât din nou, aproape de 2,5 trilioane. O performanță moderată, explicabilă prin dobânzi ridicate, tensiuni geopolitice și multă incertitudine economică (WilmerHale, 2025: 4–6; Harding et al., 2024). Totuși, WilmerHale notează că 2024 a adus un mic reviriment: plus 7% față de 2023, până la 2,53 trilioane USD (WilmerHale, 2025: 6).

Ce urmează? Pentru 2025, estimările merg între 3,6 și peste 4 trilioane USD. EY Parthenon prognozează o creștere de aproximativ 10%, mizând pe lichiditățile mari („dry powder”) și pe normalizarea condițiilor de finanțare (Daco et al., 2024). În plus, PwC, împreună cu BCG și *Financial Times*, aduc un alt argument: există un stoc de dry powder de circa 2,5 trilioane USD, iar politica pro-business din SUA ar putea împinge volumul peste pragul de 4 trilioane (Kissin & Foley, 2025; Sakoui et al., 2024).

Dacă privim înapoi la anii 1990–2000, tabloul era diferit. Atunci, creșterea pieței M&A era mai liniară, cu fluctuații mai mici și un ritm mai previzibil. În prezent însă, lucrurile stau altfel. Deceniul actual se remarcă prin cicluri scurte, dar intense, și printr-o sensibilitate mult mai mare la șocurile macroeconomice. Un an de dobânzi ridicate sau o criză geopolitică se văd imediat în volumele de tranzacții. Astăzi, fuziunile și achizițiile nu mai sunt doar episoade punctuale, ci un element structural al economiei globale. Contribuția lor variază între 3 și 5% din PIB-ul mondial, ceea ce arată clar rolul central pe care îl joacă. În fond, prin M&A se consolidează industrii întregi, se fac pași rapizi în direcția digitalizării și se creează punți între piețe care altfel ar rămâne fragmentate.

Dacă ne propunem o evaluare strict numerică a valorii fuziunilor și achizițiilor, atunci putem observa cum aceasta nu depășește 3,3% din produsul intern brut la scară mondială (estimare pentru anul 2025). Însă, aspectul esențial în acest domeniu este impactul pe care fuziunile și achizițiile îl pot avea asupra concurenței, conformației piețelor. De regulă, este admis faptul că efectele unor fuziuni masive se repercutează major asupra activităților care adaugă valoare din anumite ramuri ale industriei globale, reformulând, uneori în termeni radicali, maniera de organizare a sistemelor de producție, sau trasând noi coordonate nivelului competitivității unor state gazdă pe piața regională sau globală. Sub acest din urmă raport, considerăm că ponderi de peste 2% din PIB mondial sunt semnificative, deoarece creează posibilitatea extinderii pe mai departe a „frontierelor” producției internaționale. Aceasta, deoarece extinderea structurilor de firmă pe mai multe compartimente distincte ale proceselor de producție, delocalizate în țări diferite, dă posibilitatea integrării acestora în rețele internaționale, ridicând și mai mult nivelul competitivității. O mare parte din procesul de dezvoltare a producției internaționale are actualmente loc prin intermediul unor achiziții și fuziuni de firme masive, acestea din urmă constituindu-se într-una dintre cele mai semnificative metode de pătrundere a capitalului străin în anumite economii naționale. Dincolo de toate, achizițiile și fuziunile de firme reprezintă un dintre cele mai importante forme de concentrare industrială, proces de regulă însoțit de raționalizarea, sau restructurarea unor filiale aparținând structurii vizate de astfel de operațiuni de mare anvergură.

După cum am mai subliniat în acest capitol, sistemele de producție internațională reprezintă un dintre reacțiile corporațiilor multinaționale la acțiunea unor forțe exogene de natură economică și tehnologică, prezente pe piața mondială. În acest context, înțelegerea modificărilor care au avut și au loc pe piața mondială devine o problemă esențială pentru definirea comportamentului respectivelor firme și pentru tipurile de reacții comportamentale pe care diferite state gazdă le pot avea în relația cu ele. Există *trei elemente de bază* care influențează sistemele internaționale de producție, marcând trăsăturile fundamentale ale contextului industrial global.

Primul element îl constituie *maniera specifică de gestionare a firmei multinaționale*, care are în vedere, în general, modul în care firma își repartizează și organizează activitățile lucrative, asigurând totodată coordonarea acestora. În acest sens, sunt practicate *două principale tipuri de legături de afaceri ale cartierului general al corporației multinaționale*:

- legăturile întemeiate pe proprietatea exclusivă a unor structuri de peste hotarele țării de origine;

- cele bazate pe relații contractuale cu alte firme (diverși intermediari de afaceri, parteneri de franchising, leasing, subcontractare, aliați strategici etc.).

Tendențele în ceea ce privește coordonarea internațională a activităților firmei sunt cele prin care aceasta cedează tot mai multe secțiuni ale lanțului activităților care adaugă valoare unor structuri de firmă externe, din motive de eficiență economică și, în final, de competitivitate.

Cel de-al doilea element se referă la modalitatea specifică de organizare și conducere a *lanțului internațional de activități* care adaugă valoare. Acesta cuprinde o întreagă serie complexă de activități specifice firmei de afaceri, pornind de la modalitățile de procurare a resurselor specifice cercetării-dezvoltării, trecând prin procesele de producție propriu-zise și până la modalitățile de marketing, distribuție, servicii post-vânzare. Specificul actual sau, mai precis, tendința de bază din ultimii ani este fragmentarea acestui lanț de activități urmând configurația structurii internaționale a corporației, iar funcțiunile firmei sunt diferențiate pe tipuri de componente specializate. Cauzele procesului de fragmentare sunt complexe, ele țin în primul rând de interesele corporației de a urmări eficiența economică a unor faze sau chiar operațiuni ale aceluiași proces de producție, or de a asigura finanțarea și coordonarea activităților localizate în țări diferite. Considerăm că intensificarea unor procese de fragmentare internațională a producției formează baza pentru integrarea regională a diferitelor economii gazdă, configurând chiar avantajul lor competitiv pe plan regional. O analiză mai profundă poate face obiectul unor lucrări dedicate unui astfel de subiect.

Al treilea element care influențează configurarea internațională a proceselor de producție ține de modul în care sunt localizate geografic diferitele componente ale lanțului de activități cu valoare adăugată. De ani buni, fazele producției sunt dispersate regional: unele aproape de sursele de materii prime, altele în zone unde costul transportului e mai redus sau unde pot fi evitate bariere fiscale. Nu lipsesc nici cazurile în care guvernele atrag firmele prin facilități dedicate (World Bank, 2020). Ce este însă nou în ultimele două decenii este nivelul de coordonare și integrare al acestor activități. Vorbim de rețele continentale și chiar globale, gândite să exploateze diferențele de cost și să reducă riscurile aprovizionării. Interesele corporațiilor sunt clare: controlul costurilor, accesul la piețe, siguranța materiilor prime și obținerea de active strategice pentru gestionarea unor operațiuni complexe la distanță mare (ECB, 2023). La toate acestea se adaugă concentrarea unor activități cheie în așa-numitele „noduri” ale sistemelor internaționale de producție. Nu e întâmplător că domeniul cercetării-dezvoltării se concentrează în astfel de centre, unde companiile pot aduce laolaltă resurse, cunoștințe și rețele care le permit să coordoneze întregul mecanism global (World Bank, 2020; ECB, 2023).

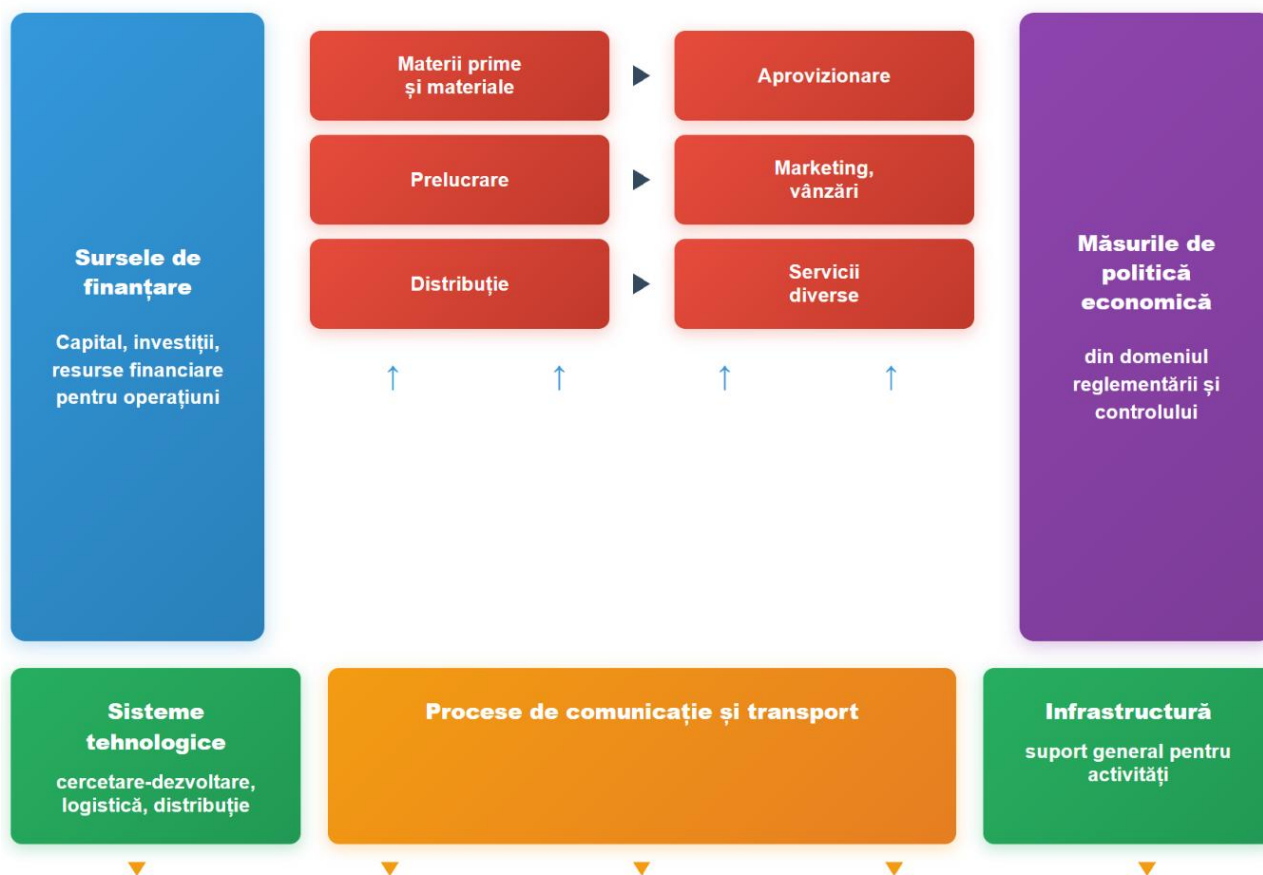
Pornind de la aceste trei elemente definitorii, vom analiza câteva trăsături ale sistemelor internaționale de producție. Dar, pentru a putea obține o imagine mai exactă în privința relațiilor care se stabilesc între aceste sisteme, pe de o parte, mediul internațional de afaceri și specificul economiilor naționale-gazdă, pe de altă parte, este util să observăm, în sinteză, care sunt principalele tipuri de activități care formează așa-numitul „lanț”, sau „filieră internațională” care adaugă valoare.

De obicei, în literatura de specialitate este admis faptul că procesele de producție pot fi considerate o înșiruire, coerentă și logică sub aspect economic și tehnic, de etape și faze, alcătuite la rândul lor dintr-o serie de tranzacții distincte. Atât structura, cât și conținutul specific al acestora diferă, uneori fundamental, în funcție de caracteristicile ramurii economice în care se desfășoară respectivul proces. Sistemele tehnologice, cele de cercetare-dezvoltare, logistica, sunt componente esențiale ale procesului, dar ele ocupă un loc distinct, fiind implicate în fiecare etapă specifică. Același lucru putem să-l spunem și despre logistica și transportul. Exteriorul ansamblului este rezervat pe de o parte, sistemelor de finanțare, iar pe de alta, atribuțiilor statului gazdă a procesului de producție respectiv. Toate aceste elemente sunt surprinse de noi în figura 3 a.

Figura nr. 3a

Configurația lanțului de activități care adaugă valoare

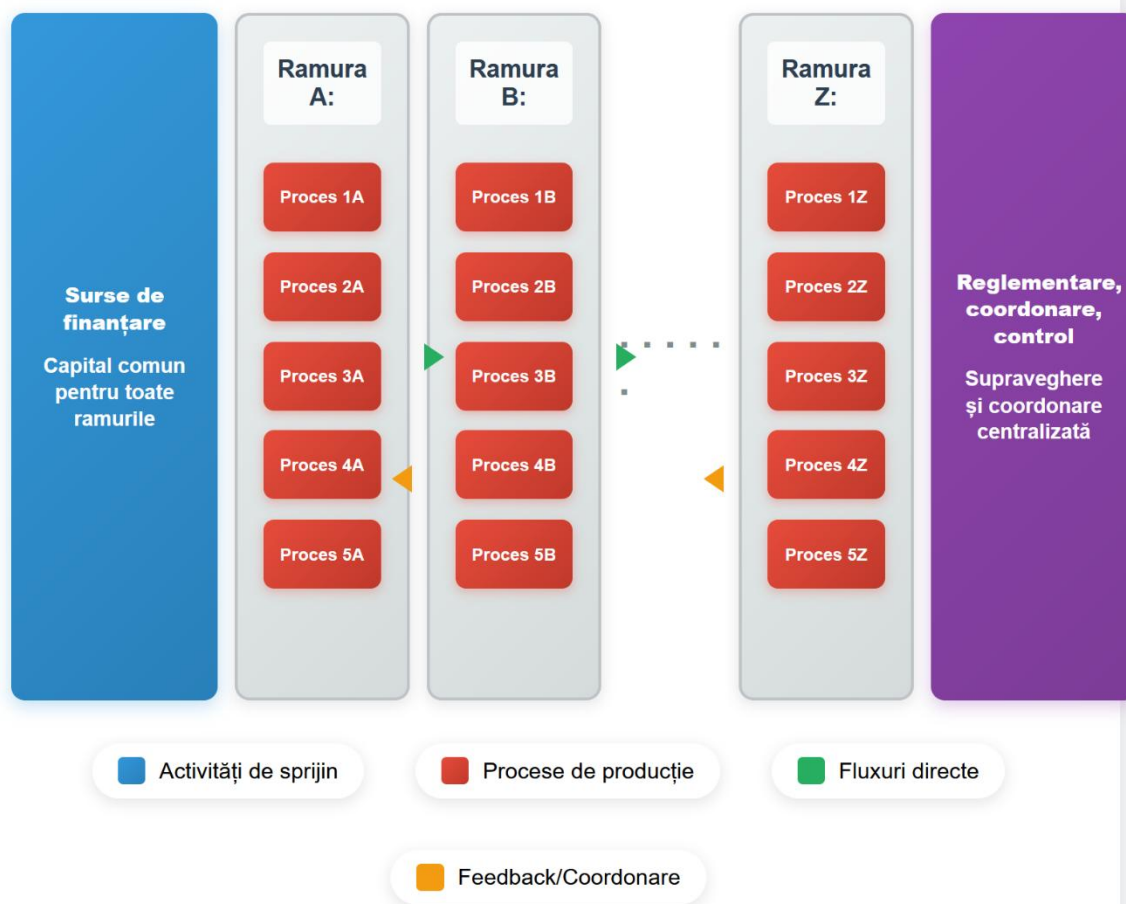
a) în situația unui singur proces de producție



Modul în care corporațiile multinaționale își organizează activitățile diferă enorm. Nu există o rețetă universală. Fiecare companie caută propria combinație între organizare internă și amplasare geografică. În figura 3 b apare exact această idee: mai multe procese de producție, legate între ele, dar răspândite în spații diferite. La prima vedere, pare o fragmentare. În realitate, e vorba despre interdependență. O firmă poate ține cercetarea într-un „nod” din SUA, componentele în Asia, asamblarea finală în Europa, iar distribuția prin hub-uri globale. Nimic nu funcționează separat. Și aici apare întrebarea firească: cum se coordonează toate astea? Prin standardizare, prin sisteme IT integrate, printr-un control centralizat care încearcă să facă ordine într-o rețea uriașă. O mică problemă la un capăt al lanțului se simte rapid peste tot. Totuși, dispersarea nu e doar un risc. E și o strategie. Corporațiile caută resurse mai ieftine, forță de muncă specializată, acces la piețe noi sau avantaje fiscale. Practic, fiecare decizie de localizare e o balanță între costuri, oportunități și riscuri. Pe scurt, producția internațională de azi seamănă cu o rețea de noduri. Răspândite pe glob, dar unite de aceeași logică. Centralizare și dispersie în același timp. O combinație paradoxală, dar exact asta definește azi structura corporațiilor multinaționale.

Figura nr. 3b

în situația mai multor procese de producție interconectate



Fiecare ramură reprezintă un lanț de valoare distinct, interconectat cu celelalte prin fluxuri de resurse, informații și coordonare centralizată.

Sursa: adaptat după Dicken, Peter, *Global Shift, The Internationalization of Economic Activity*, Second Edition, Paul Chapman Publishing Ltd., 1992, p. 190-192.

După cum menționează autorii citați (Dicken, 1992), maniera în care corporațiile își distribuie structura de activități și, implicit, realizează diversele tranzacții inter-firme sau intra-firmă, capătă forme foarte variate, variind însă între două situații „extreme”.

La una dintre aceste extreme se situează cazul în care fiecare funcție a lanțului de activități ce adaugă valoare este îndeplinită de subcontractori independenți, din țări diferite, astfel că legăturile acestui lanț formează o serie de tranzacții „externalizate”, efectuate între firme diferite. Cooperarea internațională în domeniul producției joacă aici rolul cel mai important, deoarece relațiile contractuale atât cu furnizorii, cât și cu beneficiarii unor categorii de produse pot îmbrăca forme complexe și variate. Finalizarea unor proiecte costisitoare, ce au ca finalitate produse aparținând tehnicii de vârf, care necesită cheltuieli mari în domeniul cercetării-dezvoltării și întâmpină riscuri apreciabile pe diferite piețe, obligă firmele multinaționale să recurgă la astfel de legături, în pofida unor greutăți în gestionarea lor și a eficienței relativ mai scăzute a unora.

Celelalte extreme îi aparțin situațiile în care întregul lanț de activități ce formează sistemele de producție este realizat în cadrul structurii unei singure corporații multinaționale. Cu alte cuvinte, aceasta este situația când are loc „internalizarea” totală a respectivelor activități, în interiorul structurii unei singure firme. Chiar dacă am mai făcut-o pe parcursul acestei lucrări, credem că este util să reamintim sensul termenului internalizare, pentru a deduce exact semnificația

activităților aferente producției internaționale. Inevitabil, pentru a „internaliza” anumite activități, corporația multinațională trebuie să-și asigure controlul nemijlocit asupra obiectivelor vizate, aflate peste hotare. De aceea, singura cale eficientă sub acest raport este investiția directă de capital în străinătate, care permite firmei *controlul proprietății* asupra respectivului obiectiv. Or, după cum am mai avut ocazia să subliniem, proprietatea asupra unor active de peste hotare implică adesea mari avantaje specifice corporației multinaționale. De aici, se poate deduce interesul firmelor mari pentru internalizarea unor seturi de activități, evident, într-o anumită etapă a internaționalizării firmei. Între cele două forme radicale de organizare a producției internaționale, în practică sunt prezente o serie de variante, fiecare încercând să răspundă necesității de a preîntâmpina manifestarea unor riscuri majore, dintre care una dintre cele mai frecvente categorii este cea a riscurilor privind imperfecțiunile pieței internaționale. Astfel, firma multinațională se confruntă cu incertitudinea stabilității surselor de aprovizionare, nivelul și dinamica prețurilor de achiziție, calitatea etc., chestiuni care o determină, în bună măsură, să internalizeze unele activități specifice. Pe de altă parte, este în egală măsură valabilă incertitudinea cu privire la stabilitatea piețelor de desfacere, priceperea intermediarilor, respectarea patentelor și a mărcii de fabrică și alte astfel de elemente.

Indiferent de maniera în care este organizată structura internațională a activităților de producție, după cum apreciază autorii citați (Dicken, 1992: 191), o dată cu evoluția structurii internaționale a firmei, în mod inevitabil se produce și o modificare calitativă a componentelor acesteia. Componentele acestei structuri tind să devină tot mai specializate în efectuarea anumitor operațiuni, iar legăturile dintre ele devin tot mai complexe. De regulă, în primele etape ale organizării producției internaționale, firmele multinaționale preferă structura de organizare ce cuprinde o divizie internațională, specializată în abordarea pieței externe, deși unt multe cazuri de firme care au menținut o astfel de structură de-a lungul unor perioade de timp mai lungi. Ulterior, structura poate evolua către matricea de organizare pe produs, sau pe regiune geografică, urmând, în forma considerată cea mai evoluată, să împrumute structura matriceală (produs și regiune, sau – produs, regiune, funcțiune – depinzând de complexitatea și dimensiunile corporației).

Pentru a înțelege mai bine semnificația și implicațiile unor structuri de producție internaționale, precum și noile forme de existență ale corporațiilor multinaționale, în continuare ne propunem să analizăm câteva *modalități de organizare* a respectivelor lanțuri de activități ce adaugă valoare. Înainte, însă, de a oferi câteva repere în această privință, este necesar să subliniem faptul că, în ultimele decenii, linia de demarcație dintre modul în care sunt gestionate activitățile de producție în cadrul corporației și maniera de organizare a cartierelor generale, pe de o parte, precum și a centrelor de cercetare-dezvoltare, pe de altă parte, s-a schimbat foarte mult. Procesele de producție, implicit filialele responsabile, sau specializate în acest domeniu, au suferit o dispersare geografică foarte mare, după cum este la fel de adevărat și faptul că nivelul de specializare a înregistrat modificări profunde. Aceasta, cel puțin din *trei motive* esențiale.

În primul rând, *diferențele în materie de costuri de producție* care se înregistrează între diferite locații, fapt care influențează fundamental nivelul eficienței unor potențiale amplasamente a capacităților de producție. Dar, problema eficienței unui obiectiv economic este pusă de corporația multinațională în comparație cu ansamblul sistemului său internațional de producție, sau chiar la nivel de rețea de activități aferente ramurii industriale respective. De aceea, eficiența unui amplasament, a unei filiale de producție, nu este evaluată în mod izolat, ci în mod coordonat cu alte asemenea activități proprii, având alte locații. De aceea, acest principiu al diferențierii nivelului costurilor de producție, în luarea deciziei de localizare a unor capacități de producție, trebuie integrat într-un ansamblu mai larg, el neconstituind un principiu singular.

În al doilea rând, decizia de a localiza anumite filiale în zone specific delimitate de interese de firmă ține de *concentrarea unor seturi de activități industriale*, cum ar fi: cele ale furnizorilor de materii prime și produse intermediare, servicii financiare, asigurări și de altă natură, centrele de cercetare-dezvoltare, unele surse de finanțare a activităților, intermediari de afaceri, infrastructură etc. Dovada acestui fapt este însăși manifestarea așa-numitei „mase critice” de investiții străine directe care trebuie să intre într-o anumită țară gazdă pentru ca economia ei să poată fi angrenată la circuitul productiv internațional. Fără întrunirea unor condiții esențiale în acest domeniu, respectiva economie nu este urmărită – în sensul localizării unor puncte importante de producție -, deci ca țintă investițională, de marii producători dintr-un domeniu. Doar în urma eliminării unor probleme legate de instabilitatea legislativă, birocratie, corupție, crearea unei infrastructuri care să se ridice la anumite standarde, stabilirea unui anumit grad de atractivitate pentru investitorii străini, se poate vorbi de formarea unei ținte reale a investițiilor străine directe, admitând că respectiva economie dispune de suportul necesar în materie de resurse materiale și umane, care să constituie atuuri pentru atragerea capitalului străin. Pasul următor este, de regulă, cel al stabilirii unor centre industriale importante care să creeze posibilitatea conectării regionale la structura de producție internațională (exemple în acest sens pot fi parcurile tehnologice, zonele libere și altele). În sfârșit, decizia de a localiza „noduri” importante ale producției multinaționale mai este influențată și de dezvoltarea puterii de absorbție a pieței interne a țării gazdă, în condițiile reglementării relațiilor dintre concurenți.

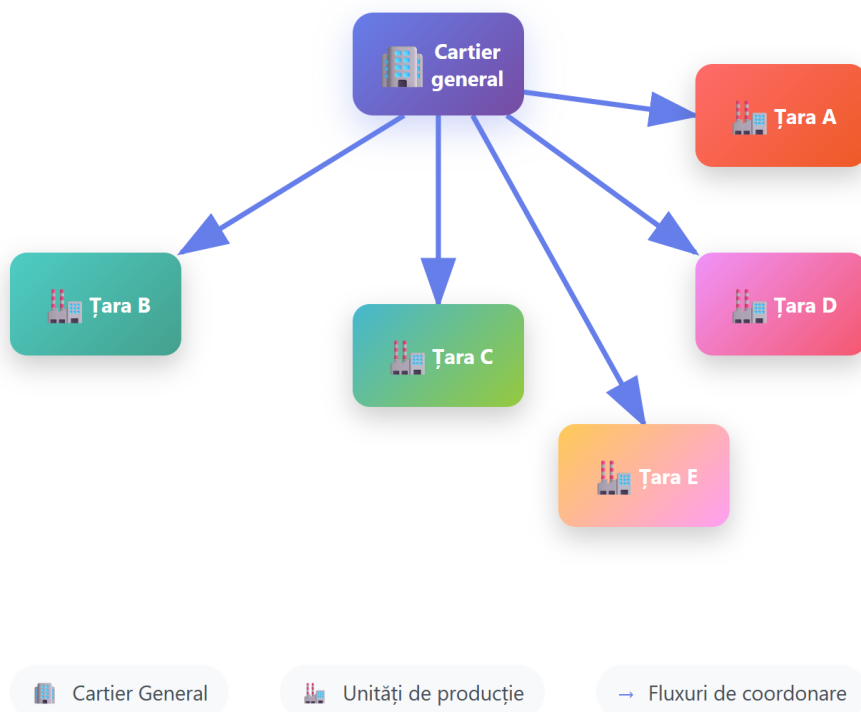
În sfârșit, în al treilea rând, interesul de a *internaliza noi active* constituie, de asemenea, un motiv important pentru care, în ultima vreme, firmele multinaționale decid să-și extindă structurile de producție în diferite locații geografice. Progresele fără precedent din domeniul telecomunicațiilor, procesării informațiilor, transporturilor, a făcut posibilă și rentabilă extinderea rapidă a unor structuri de firmă, specializarea, dar și ascutirea luptei de concurență între „coloșii” din anumite domenii. Dovezile oferite de piață cu privire la acest din urmă interes cu caracter strategic sunt numeroase și variate în ceea ce privește „cazuistica”. Mereu se afirmă că cei câțiva mari producători globali care au rămas în domeniul industriei internaționale a automobilului sunt, totuși, prea mulți, ceea ce afectează eficiența economică a unora dintre ei, în favoarea altora. Astfel se declanșează procesul amplu de fuziuni și achiziții, or alianțe funcțional-strategice în domeniu. Industria automobilului constituie doar un exemplu în acest sens, dar cazurile de ramuri economice care confirmă cele relatate sunt numeroase în economia mondială.

În ceea ce privește relevarea funcțiilor unităților de producție amplasate de corporațiile multinaționale în cadrul filialelor de peste hotarele țării de origine, în literatura de specialitate există o mare diversitate de abordări, unele specifice pentru un anumit demers al autorului, iar altele întemeiate pe relevarea modalităților de organizare a respectivelor „focare” ale producției internaționale. Astfel, în ultima categorie se înscriu cele cinci mari categorii de filiale de producție prezente în cea mai relevantă dintre respectivele abordări (Dicken, 1992: 202-206).

a) Producția concentrată la nivel global reprezintă una dintre formele de organizare a producției internaționale care prezintă o caracteristici simple sub aspect compozițional, dar care este tipică corporațiilor ce concep strategii complexe, la nivel global. Din diferite motive, care țin de specificul mediului de afaceri al țării gazdă, firmele multinaționale care practică o astfel de organizare a producției își concentrează capacitățile de obținere a bunurilor într-o singură arie geografică, de unde, mai apoi, realizează vânzarea bunurilor prin propriile rețele de marketing și distribuție. Este maniera în care și-au organizat producția multe corporații asiatice, în special cele japoneze, mizând pe faptul că o dispersie mai redusă a activităților de producție poate diminua anumite categorii de riscuri specifice acțiunii firmelor multinaționale.

Figura nr. 4

Concentrarea producției la nivel mondial



Semnificație: Diagrama ilustrează modelul de concentrare a producției la nivel mondial, cu un cartier general central care coordonează și dirijează activitățile de producție distribuite în diferite țări (A, B, C, D, E). Fiecare țară reprezintă o unitate de producție care primește directive și coordonare de la sediul central.

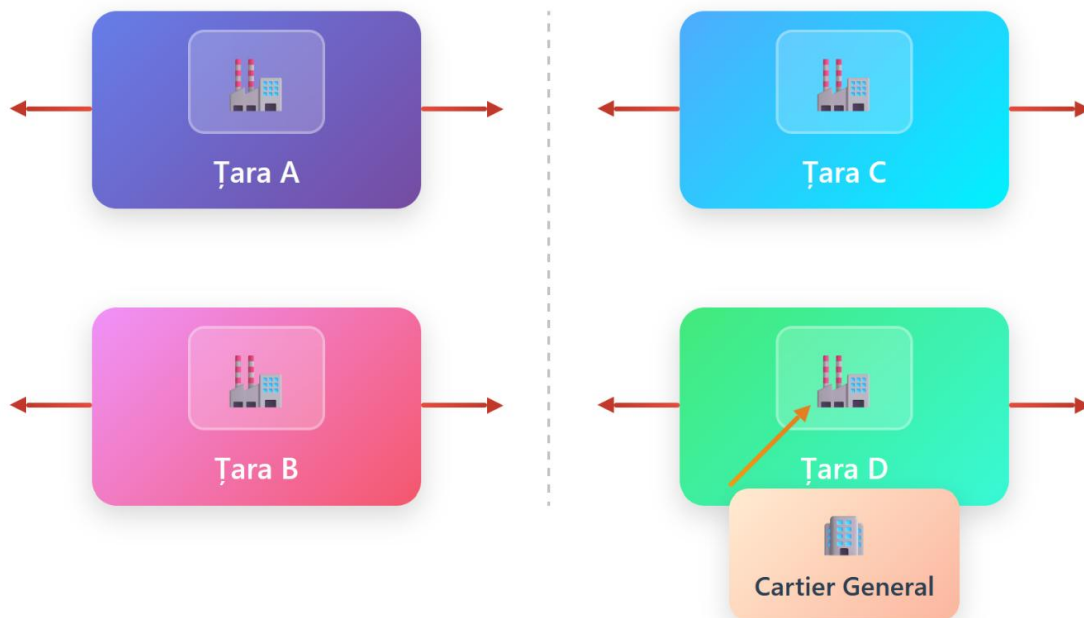
Sursa: prelucrat după Dicken, Peter, *Global Shift, The Internationalization of Economic Activity*, Second Edition, Paul Chapman Publishing Ltd., 1992, p. 202.

Acest tip de organizare a producției internaționale este specific pentru firmele multinaționale care obțin bunuri din aria tehnologiilor avansate, în condițiile în care externalizarea unor seturi de activități se dovedește a fi fie nerentabilă, riscantă, fie imposibil de realizat în condiții tehnologice performante. Deși în aparență această formă de organizare pare a fi simplă, totuși, pentru a se realiza distribuția produselor în diferite state, în contextul păstrării secretului tehnologic de fabricație a unor componente, sunt necesare numeroase măsuri de prevedere.

a) *Producția orientată spre piața țării gazdă, sau a regiunii învecinate* reprezintă o a doua formă, relativ răspândită, a organizării proceselor de producție internațională.

Figura nr. 5

Producție orientată spre piața țării gazdă sau a vecinătății



Sursa: prelucrat după Dicken, Peter, *Global Shift, The Internationalization of Economic Activity*, Second Edition, Paul Chapman Publishing Ltd., 1992, p. 202.

Acest mod de abordare a principiilor producției internaționale este caracteristic pentru corporațiile multinaționale care urmăresc extinderea producției înspre piețele unor țări gazdă, ale căror economii sunt asemănătoare cu cea a țării de origine și, de aceea, recurg la standardizarea bunurilor obținute. De regulă, în acest caz, nu au loc vânzări semnificative peste hotarele țărilor gazdă, iar dimensiunile filialelor producătoare sunt adaptate celor ale piețelor din aceste state, pentru a respecta principiile de eficiență a gestiunii afacerilor de peste hotare. De asemenea, este notabil faptul că firmele multinaționale, care recurg la acest mod de organizare, vor efectua și o delocalizare în țara gazdă a unor seturi de activități din sfera cercetării-dezvoltării, deoarece natura piețelor acestor state (precum și concurența, după caz, uneori la fel de acerbă ca în țara de origine) necesită rapida reorientare a unor elemente ale producției, or adaptarea la contextul schimbător propriu surselor de materii prime sau semifabricate.

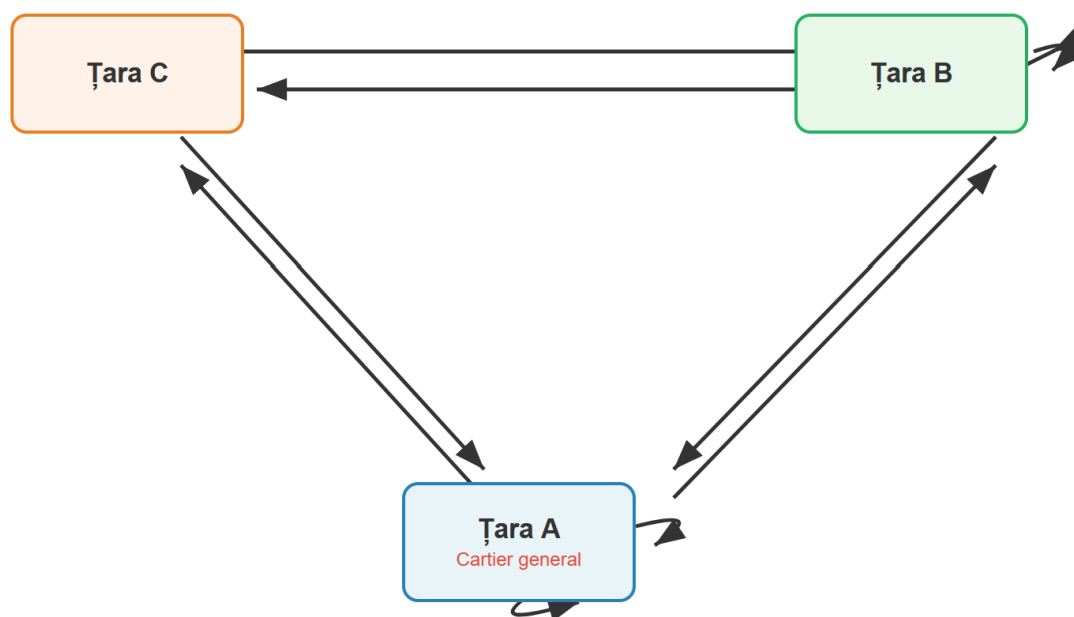
În general este relevant faptul că multe corporații europene au procedat în acest fel în momentul implantării capacităților lor de producție în Statele Unite ale Americii, piață imensă, dar comparabilă ca nivel de dezvoltare și complexitate cu cea a Europei vestice. De asemenea, unele corporații care s-au stabilit în Brazilia și, mai nou, în China, au rolul de a servi direct și exclusiv piața locală. Este notabil în această categorie și cazul unor firme multinaționale stabilite în Europa Centrală și de Est, care au vizat de la început piețele țărilor de implantare, dar, în subsidiar, ca obiectiv cu caracter strategic, au avut în vedere posibilitatea extinderii vânzărilor pe piața Federației Ruse, Belarusului și Ucrainei, o dată cu creșterea treptată a veniturilor unor categorii de salariați din aceste state.

Interesul de a recurge la acest tip de organizare a producției este un rezultat al existenței avantajelor de a fi prezent în imediata apropiere a consumatorilor finali și a putea răspunde operativ cerințelor acestora, precum și al existenței unor bariere vamale protecționiste.

b) **Specializarea la nivel de produs, pentru piața globală or regională** – are în vedere un alt tip de organizare a proceselor de producție specifice structurilor corporațiilor multinaționale și reprezintă un rezultat mai recent al evoluțiilor din acest domeniu.

Figura nr. 6

Specializarea la nivel de produs



Sursa: prelucrat după Dicken, Peter, *Global Shift, The Internationalization of Economic Activity*, Second Edition, Paul Chapman Publishing Ltd., 1992, pag. 202.

În această formă de organizare, fiecare filială a corporației este specializată în producerea unui singur tip de bun, destinat, mai apoi, comercializării pe diferite piețe, în așa fel încât o singură filială de producție este capabilă să acopere cererea unei întregi regiuni, în materie de bunuri specifice corporației respective, cât și pe cea din țara gazdă. Filialele de producție au dimensiuni mari, sau foarte mari, nu atât datorită necesităților interne în privința gestionării procesului de producție, cât datorită obiectivelor corporației în a obține economiile de scară care să adauge un plus de eficiență activității de ansamblu. Aceste tipuri de filiale care prezintă un nivel ridicat de specializare s-au dezvoltat, de regulă, în interiorul unor regiuni cu economia în curs de integrare, de creare a pieței unice, cum este cea a Uniunii Europene, sau altele. Se consideră că acest tip de organizare a producției internaționale, de altfel cu un trecut relativ scurt, reprezintă o formă evoluată în cadrul structurilor de firmă multinațională, deoarece specializarea determină forme de organizare costisitoare, dar eficiente și dinamice. Structura tinde să fie tot mai prezentă în domeniile tehnologiilor de vârf, în domenii unde corporația multinațională este nevoită să-și exercite controlul exclusiv asupra unor mărci de fabrică importante, recunoscute de mase mari de clienți, la nivel regional. Acest tip de structură dă posibilitatea firmei multinaționale să acorde un grad sporit de autonomie filialelor sale, care sunt capabile să ia deciziile tactice referitoare la sursele de finanțarea parțială a unor proiecte noi, să decidă asupra unor surse de semifabricate și privind destinațiile unora dintre veniturile rezultate în urma vânzărilor efectuate la nivel de regiune. Specializarea pe produs schimbă regulile jocului. Tot mai des vedem centrele de cercetare-dezvoltare apropiindu-se de fabrici aflate departe de țara de origine. De ce? Pentru că lumea s-a schimbat. Inovația e rapidă, produsele se uzează moral în câțiva ani, uneori chiar luni. Așadar, marile firme nu mai pot ține R&D-ul izolat. Trebuie să-l lege direct de producție. Dacă echipele de cercetare sunt la câțiva pași de linia de fabricație, adaptarea la cerințele pieței devine aproape imediată. Clienții cer altceva? Se poate modifica repede. Apare o tehnologie nouă? E implementată direct. Nu e doar o chestiune de viteză, ci și de flexibilitate. Liniile de producție nu mai rămân ani de zile neschimbate. Sunt actualizate continuu.

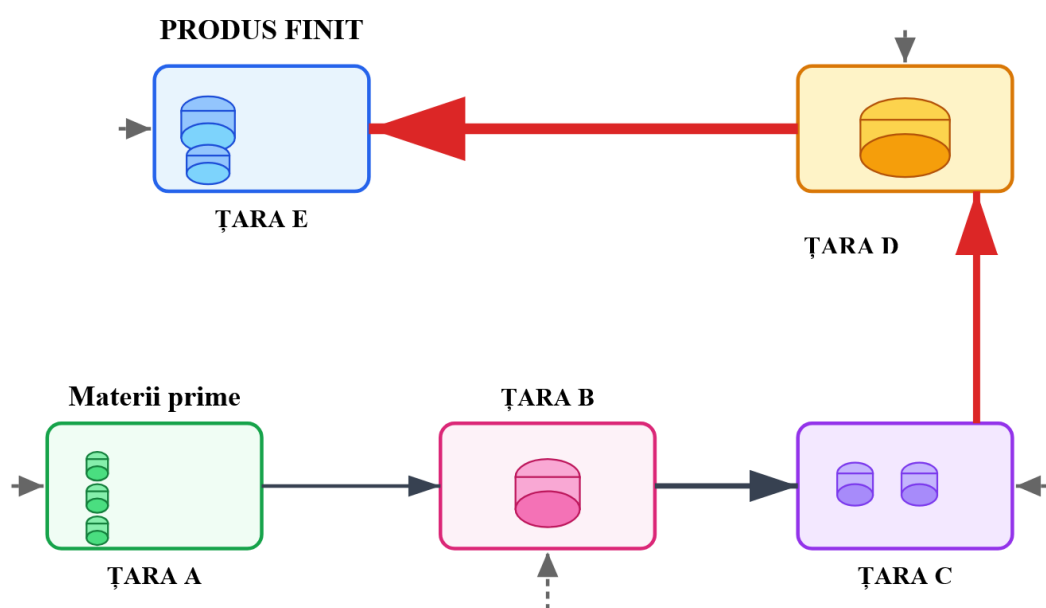
În loc să aștepte un ciclu lung de investiții, companiile ajustează pas cu pas. În realitate, vorbim despre o schimbare de paradigmă. Inovația nu mai e un departament separat, pus într-un colț, ci devine parte din însăși fabricație. Iar această integrare, oricât de costisitoare pare la început, oferă corporațiilor exact ceea ce le trebuie: competitivitate și reziliență. Pe scurt, apropierea R&D de producție nu mai e doar o opțiune. E o strategie de supraviețuire în economia globală.

c) **Integrarea proceselor de producție pe verticală, la nivel internațional** – reprezintă una dintre cele mai evoluate forme ale strategiilor de „raționalizare internațională” a activităților productive ale corporațiilor. Aceasta a luat naștere ca urmare a necesității de a reduce costurile de fabricație, din motive de sporire a indicilor de competitivitate internațională și datorită progreselor înregistrate de tehnologiile de transport și comunicații pe distanțe mari, la costuri reduse și în condiții de operativitate.

De asemenea, este un rezultat al standardizării și al adaptării firmei multinaționale la contextul fiecărui mediu de afaceri în parte din țările gazdă unde acționează. Aceasta, deoarece distribuția inegală a diferitelor resurse de materii prime, energie, semifabricate, sau forță de muncă specializată pe diferite operațiuni, face necesară localizarea unor seturi de activități în vecinătatea acestor resurse vitale, abordabile astfel la costuri mai reduse.

Figura nr. 7

Procese de producție integrate pe verticală, în context regional



Sursa: prelucrat după Dicken, Peter, *Global Shift, The Internationalization of Economic Activity*, Second Edition, Paul Chapman Publishing Ltd., 1992, pag. 202.

În figura nr. 7 se poate observa cum fiecare filială de producție, amplasată într-o altă țară (sau regiune), preia numai anumite secvențe ale procesului de obținere a produsului finit, în așa fel încât „punctele de producție” ale corporației sunt conectate într-un lanț de activități aval-amonte, finalizate cu ultimele operațiuni necesare obținerii bunurilor comercializabile. Unitățile de producție cu activități interconectate sunt relativ autonome în funcționare, cu singura excepție a faptului că, fiind integrate structural, ceea ce reprezintă rezultate ale producției pentru unele se transformă în intrări în proces pentru altele. Astfel, în acest caz, standardizarea și specializarea joacă un rol capital, ele fiind hotărâtoare pentru eficiența întregului proces de fabricație. Un alt element distinctiv al acestui mod de organizare a producției multinaționale este faptul că între amplasamentul diferitelor filiale și localizarea piețelor cărora le este destinat produsul finit nu există nici o legătură, cel puțin în aparență. Ultima filială, care, în practică, uneori, este chiar cartierul general al corporației, are funcțiile cele mai complexe în întregul proces, deoarece ea reprezintă

„rampa” pentru exporturi, sau vânzări, având structura adecvată realizării operațiunilor complexe în acest scop. Celelalte filiale, din amonte, reprezintă pentru corporația multinațională „filiale colaboratoare”, cu funcții uneori mai simple. Totuși, unele circumstanțe le fac să aibă un rol decisiv: atunci când ele dețin și funcții în domeniul aprovizionării cu diferite semifabricate de pe terțe piețe, or au sarcini în domeniul încheierii acordurilor de cooperare, sau a documentelor specifice subcontractării. De aceea, într-o exprimare mai plastică, ele pot deveni „noduri complexe” ale rețelei de producție multinațională.

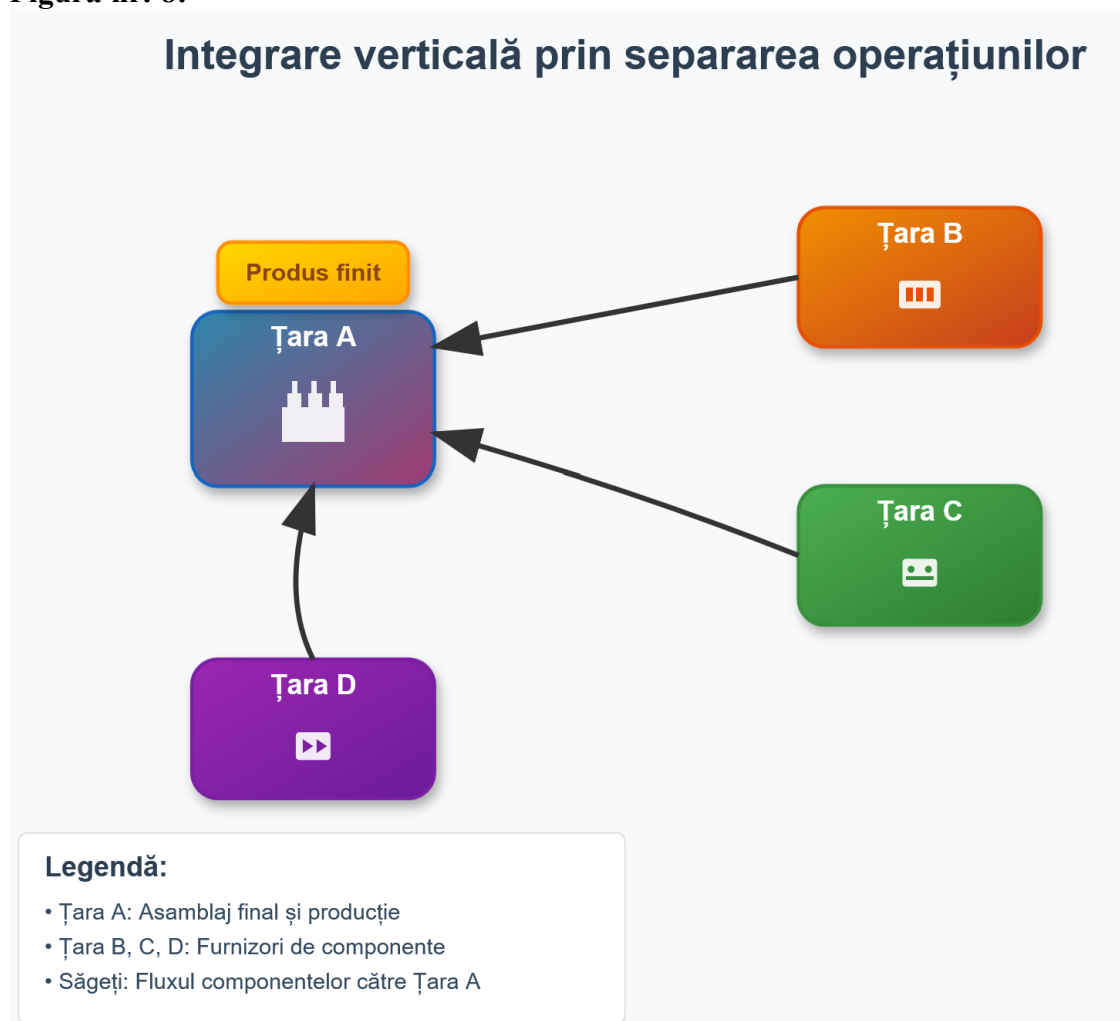
Această logică de organizare transformă rețeaua de filiale într-un adevărat „ecosistem industrial”, în care fiecare unitate joacă un rol specific, dar depinde, în același timp, de fluxurile create de celelalte. Practic, nu mai putem vorbi despre fabrici izolate, ci despre piese ale unui mecanism global. Această interdependență ridică și o problemă majoră: coordonarea. Fără un cadru riguros de standardizare tehnologică și managerială, riscul de blocaj sau de disfuncționalitate ar fi foarte ridicat. De fapt, ceea ce pare un conglomerat dispersat geografic este, în realitate, o structură coerentă, ghidată de reguli precise. Firmele folosesc platforme digitale comune, proceduri uniforme și un limbaj tehnic standardizat pentru a face posibilă integrarea proceselor. În lipsa acestor mecanisme, diferențele de cultură organizațională sau de reglementare ar genera bariere greu de depășit. Pe de altă parte, un astfel de sistem creează și oportunități de flexibilitate. Dacă un nod al rețelei întâmpină dificultăți, sarcinile pot fi redistribuite către alte filiale, chiar dacă sunt amplasate la mii de kilometri distanță. Această mobilitate a resurselor și a proceselor asigură o reziliență sporită a întregului lanț. În același timp, însă, accentuează dependența de infrastructurile logistice globale și de stabilitatea mediului geopolitic.

Un element demn de remarcat este lipsa legăturii directe dintre locația unei fabrici și piața finală pentru care produce. Acest paradox arată că logica modernă a producției nu mai urmărește strict proximitatea consumatorilor, ci eficiența integrării în lanț. O piesă fabricată în Asia poate ajunge să fie montată în Europa și comercializată în America, fără ca fabrica inițială să aibă vreun contact direct cu consumatorul final. Această separare între locul producției și cel al consumului generează efecte importante. Pe de o parte, optimizează costurile și profitabilitatea. Pe de altă parte, creează o vulnerabilitate evidentă: dacă unul dintre fluxuri este întrerupt, lanțul întreg suferă. Pandemia de COVID-19 sau tensiunile geopolitice recente au demonstrat cât de fragilă este, în realitate, această interconectare. În plus, apar diferențe și în statutul filialelor. Cele din amonte sunt adesea percepute ca „auxiliare”, însă în multe cazuri dețin un rol strategic decisiv. Dacă o filială controlează accesul la materii prime rare, la piețe esențiale de semifabricate sau la parteneriate cu subcontractori locali, importanța ei devine disproporționată față de volumul efectiv al producției. Aici apare noțiunea de „nod complex”: un punct al rețelei care concentrează funcții critice și poate influența decisiv performanța globală a corporației. Astfel de noduri capătă, în timp, autonomie și vizibilitate crescute. Ele devin nu doar centre de producție, ci și hub-uri de negociere, de inovare sau de dezvoltare a unor parteneriate regionale. Unele se transformă chiar în poli de dezvoltare economică locală, atrăgând investiții, resurse umane și infrastructuri care depășesc interesele directe ale corporației.

Un alt aspect este relația dintre filiale și cartierul general. Deși HQ-ul rămâne centrul de comandă, realitatea arată că deciziile se descentralizează tot mai mult. Într-o lume în care viteza de reacție contează, filiale-cheie primesc autonomie pentru a lua decizii operative fără a aștepta aprobări complexe. Acest fenomen transformă corporația într-o structură mai fluidă, cu centre multiple de putere și responsabilitate.

În concluzie, rețelele de producție multinaționale nu mai sunt simple extensii ale cartierului general. Ele funcționează ca organisme distribuite, cu funcții interconectate, noduri critice și roluri flexibile, adaptate unui mediu economic global volatil. Această arhitectură nu doar eficientizează procesele, ci redefinește însăși natura producției internaționale, mutând accentul de la localizare fixă la coordonare globală și adaptabilitate.

Figura nr. 8:



Sursa: prelucrat după Dicken, Peter, *Global Shift, The Internationalization of Economic Activity*, Second Edition, Paul Chapman Publishing Ltd., 1992, pag. 202.

d) Integrare verticală prin separarea operațiunilor

Specializarea filialelor poate să fie utilă întregului proces și în altă formă: prin separarea operațiunilor aferente procesului de producție internațional. Bunul finit este obținut în acest caz din părțile sale componente realizate în diferite state, de regulă din categoria celor cu o economie în curs de dezvoltare, dar bogate în forță de muncă ieftină și relativ bine calificată. Procesul de obținere a respectivelor părți componente este intensiv în forță de muncă calificată, iar tehnologiile de fabricație sunt standardizate, astfel că, în măsura în care întregul proces poate să fie fragmentat în părțile sale componente, etapele acestuia pot fi delocalizate, obținându-se importante reduceri ale costurilor de fabricație, precum și câștiguri pe planul productivității. Multe procese de fabricație a unor bunuri realizate prin intermediul structurii unor firme multinaționale confirmă aceste ultime două scheme de organizare internațională, mai ales în relația corporațiilor cu țările din America Latină, Asia de Sud-Est, sau Europa Centrală și de Est. Bineînțeles, delocalizarea este influențată, de asemenea, și de caracteristicile politicilor țărilor gazdă în domeniul producției pentru export și în privința încurajării investițiilor directe de capital.

Localizarea diferitelor seturi de activități aferente proceselor de producție internaționale au fost influențate, în ultimii ani, de noi *factori* determinanți, unii *specifci* pentru anumite tipuri de bunuri, iar alții cu caracter *general*, proprii stadiului în care se află economia mondială actuală și politicilor economice promovate de țările gazdă și de origine în domeniu. Astfel, dintre *factorii generali*, putem identifica următorii, cu impact mare asupra structurii de organizare a acestor procese complexe.

În primul rând, avem în vedere faptul că majoritatea filialelor de producție aparținând unor

corporații multinaționale importante au devenit, începând cu ultimul deceniu al secolului trecut, tot mai bine adaptate mediului de afaceri din țările gazdă unde activau, mai precis, tot mai integrate în economia acestor state. O dată cu acest fenomen, s-a putut remarca și înclinația sporită a acestor filiale spre a aborda alte activități din sfera cercetării-dezvoltării la fața locului, ceea ce, pe de o parte, le-a sporit complexitatea, iar pe de altă parte le-a crescut importanța regională. Pentru a considera un singur exemplu în acest sens, este îndeajuns să menționăm că în 2019, companiile americane au raportat aproape 105 miliarde de dolari în activități de cercetare-dezvoltare efectuate în străinătate, reprezentând o parte semnificativă din eforturile lor de inovare globală (Moris, 2021). De asemenea, datele din 2022 arată că Oficiul pentru Brevete și Mărci din SUA a acordat 47% din brevete (152.000) inventatorilor americani, în timp ce 53% au fost acordate inventatorilor străini (National Science Board^a, 2024), demonstrând intensificarea caracterului global al inovației comparativ cu anii '90.

În al doilea rând, se constată cum caracteristicile activităților desfășurate de unele filiale de producție din străinătate manifestă o evoluție permanentă și foarte dinamică. Aceasta se realizează de la activități preponderent intensive în forță de muncă calificată, către cele intensive în tehnologii avansate. Acest aspect considerăm că reprezintă o consecință a evoluției structurale a firmei multinaționale, pe măsură ce aceasta avansează către etapele superioare ale procesului internaționalizării. Dacă în anii '70 ai secolului trecut „căutătorii de resurse” investeau peste hotare preponderent în funcție de prețul resurselor, calitatea și accesibilitatea acestora, de infrastructura din țările gazdă și de măsurile de politică economică, în ultimii ani investitorii din această categorie pun accentul (pe lângă aspectele enumerate mai înainte) pe oportunitățile locale de creștere a calității resurselor, prelucrarea superioară și transportul mai eficient a acestora, precum și existența unor firme locale potențial partenere în acorduri de cooperare menite a transforma aceste resurse în țara gazdă, prin intermediul unor activități intensive în cunoștințe, sau în factorul capital.

„Căutătorii de piețe” puneau altădată accentul în special pe lărgirea sau consolidarea poziției obținute pe piața locală, din țara gazdă, pe prezența barierelor tarifare și nontarifare și a măsurilor privind promovarea investițiilor străine directe. În prezent, aceștia pun accentul îndeosebi pe alte aspecte, cum sunt: existența unei piețe locale mari, aflată în dezvoltare și a unor piețe adiacente în curs de integrare; prezența unor firme locale competitive, în calitate de principali furnizori de semifabricate, sau subcontractori, precum și pe existența unor importanți furnizori locali de servicii (bancare, asigurări, reclamă, transporturi internaționale etc.); abilitățile și puterea de adaptare a unor firme autohtone în domenii intensive în tehnologii avansate.

„Căutătorii de eficiență” și-au deplasat principalele interese în privința delocalizării proceselor de producție cel mai mult înspre dezvoltarea de activități intensive în tehnologii avansate, în cadrul structurilor de producție integrate la nivel internațional, în contextul în care unele guverne din țările gazdă au influențat atragerea investitorilor prin stabilirea de zone libere, parcuri tehnologice și programe de reconversie profesională a lucrătorilor locali (Dunning, 1998: 53-54).

„Căutătorii de active strategice” sunt în cea mai mare măsură influențați actualmente de gradul sporit de dispersare teritorială a proceselor de producție intensive în tehnologii avansate, în condițiile deplasării interesului acestora dinspre tranzacțiile finalizate cu achiziționarea efectivă, prin preluare sau absorbție, a activelor din străinătate, către încheierea de alianțe funcțional-strategice cu parteneri de mărime comparabilă din țările gazdă.

MODULUL 4

INOVAȚIE FĂRĂ FRONTIERE: CORPORAȚIILE MULTINAȚIONALE ȘI DEPLASAREA GLOBALĂ A TEHNOLOGIEI



Obiective

- a) Analiza impactului economic al transferului internațional al noilor tehnologii,
- b) dezvoltarea de studii de caz relevante pentru tema analizată,
- c) stabilirea unor teme de studiu și dezbaterile lor cu studenții.



Noțiuni cheie

- forme ale transferului tehnologic, acceptarea, asimilarea, diseminarea noilor tehnologii, factori de influență ai transferului tehnologic.

Transferul internațional al noilor tehnologii reprezintă, la ora actuală, unul dintre cele mai importante fluxuri internaționale generate și întreținute de corporațiile multinaționale, indiferent de caracteristicile activităților acestora, sau de zona geografică în care își desfășoară activitatea. Mai precis, este vorba aici de efectele produse de câteva dintre marile fenomene care sunt prezente astăzi în economia mondială și anume: procesul de internaționalizare a activităților de cercetare-dezvoltare, desfășurat, în cea mai mare măsură, prin intermediul unor filiale specializate aparținând unor firme multinaționale și procesul de delocalizare a unor capacități de producție care contribuie la înnoirea tehnologică a proceselor desfășurate peste hotarele statelor de origine ale unor astfel de entități economice. Așa după cum subliniază unii autori (OECD, 2002: 103-104), prin intermediul transferului de tehnologie, investițiile directe străine de capital influențează într-o manieră semnificativă creșterea economică din diferite state gazdă, într-o manieră chiar mai mare decât o realizează investițiile interne din respectivele țări. Cu toate acestea, însă, este de o importanță vitală pentru țara gazdă ca tehnologiile introduse de diferite corporații multinaționale să fie adaptate mediului economic specific acesteia, ușor asimilabilă și să genereze externalități pozitive pe perioade relativ scurte de timp. În această din urmă situație, transferul tehnologic se poate transforma în principalul factor al creșterii economice. Pe de altă parte, este la fel de important ca respectivul transfer al unor noi tehnologii, fiind ușor de asimilat, să poată conduce la creșteri reale ale productivității muncii în anumite ramuri, modificând astfel structura stocului capitalului uman, sau generând modificarea structurii profesionale și de pregătire pentru multă vreme.

Acestea reprezentând doar câteva dintre aspectele foarte complexe specifice acestui domeniu de cercetare, să vedem, în cele ce urmează, în ce mod influențează noile tehnologii și posibilitățile de efectuare a transferului acestora decizia corporațiilor multinaționale de a-și localiza activitățile în anumite regiuni geografice. Aceste aspecte sunt subliniate în primul rând de John H. Dunning, în una dintre importantele sale studii referitoare la modul de manifestare al corporațiilor multinaționale în cadrul economiei mondiale (Narula & Dunning, 1998: 15 și următoarele).

În studiul menționat mai înainte, autorii se referă la câteva transformări importante din sfera de acțiune a corporațiilor multinaționale, determinate, în principal, de progresele notabile

înregistrate în diferite domenii, dintre care unele, cum ar fi biotehnologiile, tehnologiile informaționale, cele din domeniul transporturilor și telecomunicațiilor au revoluționat practic, în ultimii ani, modul de desfășurare a afacerilor pe tărâm internațional. Datorită acestora și a transferului lor peste hotare, firmele multinaționale (ca principali purtători ai tehnologiilor noi peste hotare) beneficiază în *multiple forme*.

În primul rând, pe baza transferului unor noi tehnologii către locațiile din străinătate, multe din corporațiile multinaționale reușesc o mai bună coordonare a activităților lor de-a lungul întregii structuri internaționale, iar viteza de propagare a elementelor noilor tehnologii este mult mai mare decât în trecut tocmai datorită elementelor noi din domeniul telecomunicațiilor și sistemelor informaționale.

În al doilea rând, transferul internațional al noilor tehnologii contribuie în mod decisiv la creșterea productivității muncii în focarele de producție din cadrul filialelor, realizându-se, astfel, premisele pentru creșterea specializării diferitelor divizii sau compartimente, precum și interoperabilitatea cu compartimentele altor firme multinaționale, în cadrul diferitelor forme de cooperare de tip inter-firme.

Impactul transferului de tehnologie nu este constant în timp; el variază în funcție de ritmul și natura procesului de înnoire tehnologică. Acest proces, la rândul lui, urmează un anumit ciclu, influențat de contextul de afaceri, de mediul economic și de resursele organizaționale și financiare ale firmei implicate. Cu alte cuvinte, nu există o rețetă unică. Când vorbim despre înnoirea tehnologică, e important să înțelegem că nu e un drum drept, ci unul plin de etape, opriri și relansări. Fenomenul are mai multe fețe — iar două dintre ele, în special, merită o atenție aparte.

Prima privește produsul. Inovarea aici înseamnă mai mult decât a adăuga o funcție nouă. E despre a răspunde unor așteptări care cresc odată cu veniturile consumatorilor. Nu mai e suficient „să fie bun”. Oamenii caută diferențiere, adaptare, ceva care să le confirme statutul. Și exact această presiune alimentează ritmul continuu al inovării.

A doua dimensiune ține de modul în care producem. Și aici schimbările sunt decisive. Noile tehnologii nu doar că reduc costurile, dar creează industrii complet noi. Vedem linii de fabricație care scot produse de generație superioară. Vedem domenii care nici nu existau acum două decenii. Un exemplu clar: tehnologiile informaționale. Ele nu doar optimizează, ci rescriu jocul economic.

De fapt, realitatea e simplă: acolo unde există un potențial ridicat de inovare, ritmul creșterii e mai rapid. Și asta explică firesc de ce economiile dezvoltate ajung să domine exporturile cu produse de vârf. Nu e magie, ci consecința directă a unei orientări constante către noutate, atât în produs, cât și în proces.

În același timp, e important de remarcat un lucru: concurența internațională nu mai arată deloc ca acum câteva decenii. Cerințele au devenit mai dure, iar firmele sunt nevoite să-și definească tot mai precis atuurile competitive. În fața acestei presiuni, multe companii multinaționale — mai ales cele din economiile dezvoltate — au început să mute peste hotare o parte din activitățile lor de cercetare și dezvoltare. Așa au apărut centrele specializate din țările gazdă, finanțate prin investiții directe de capital. Iar odată cu ele, s-a intensificat și un alt proces esențial: transferul de tehnologie. Nu mai e vorba doar de inovație internă, ci de o circulație reală a ideilor, tehnicilor și know-how-ului între țări, care redefineste felul în care se face progresul tehnologic la nivel global.

Corporațiile multinaționale își mută tehnologiile peste granițe în două moduri principale. Primul este cel mai vizibil: **internalizarea**. Practic, noile tehnologii de fabricație sunt aduse în filialele proprii, acolo unde compania își păstrează și controlul, și dreptul de proprietate. Mecanismul se bazează pe investiții directe în străinătate și, în realitate, este apanajul clar al marilor corporații globale (Dunning & Lundan, 2008: 12–15; OECD², 2023: 30–31; UNCTAD³, 2024: 12).

Dar aici apare problema. Cât de ușor e să urmărești aceste transferuri? Aproape imposibil. De ce? Pentru că ele se derulează în interiorul aceleiași firme. Sunt tranzacții intra-grup, ascunse de

ochii publicului. Din afară, observatorii văd doar cifre incomplete, iar comparațiile între companii devin hazardate. Greu de măsurat. Și totuși, esențial pentru a înțelege dinamica globală. În fond, exact această lipsă de transparență transformă analiza într-o provocare constantă (OECD², 2023: 32–33; UNCTAD³, 2024: 9–10).

A doua cale prin care corporațiile transferă tehnologii peste granițe este **externalizarea**. Spre deosebire de internalizare, aici terenul de joc este chiar economia țării gazdă. Cum se face asta? În mai multe feluri. Joint-venture-urile sunt probabil cea mai cunoscută metodă. Dar nu sunt singurele. Franchising, vânzări de licențe, aranjamente de subcontractare, asistență tehnică, până și fabricarea locală a unor echipamente sau instalații industriale intră în această categorie.

Desigur, multinaționalele nu sunt singurul actor care practică asemenea forme de externalizare. Totuși, ele au un rol central, mai ales când vine vorba de tehnologii de vârf. Motivul? Sub umbrela lor, transferul nu se rezumă la o tehnologie izolată. Este vorba de pachete integrate. Nu doar know-how-ul tehnic, ci și procedurile de management, practicile de marketing și infrastructurile de suport vin la pachet. În felul acesta, externalizarea nu e doar un act punctual, ci un proces complex, prin care țările gazdă primesc acces nu doar la tehnologie, ci și la o întreagă arhitectură organizațională și comercială (UNCTAD³, 2001: 203).

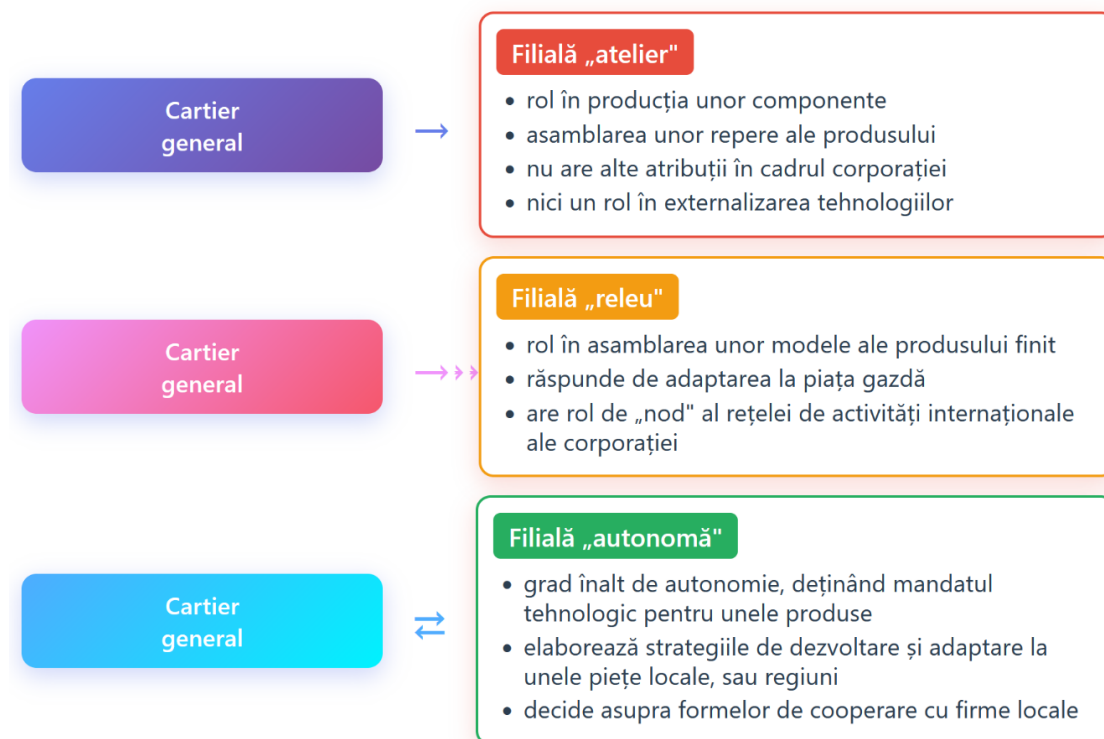
Bineînțeles, se pune firesc întrebarea: care sunt *factorii* care determină firmele multinaționale să recurgă în practică la una dintre cele două căi, sau moduri, în care organizează transferul de tehnologie în țările gazdă? La baza acestui proces decizional stau o serie întreagă de *factori*, mulți dintre ei caracteristici însăși firmei de acest tip, iar o parte proprii mediilor străine de afaceri. Dintre aceștia, încercăm să sintetizăm câțiva în continuare, având la bază modul cum sunt analizați ei și în literatura de specialitate.

1. Un prim factor în acest sens îl constituie *caracteristicile tehnologiei* care face obiectul transferului internațional. Întotdeauna, atât complexitatea, cât și caracterul de noutate adus de respectiva tehnologie se constituie în factori decisivi care influențează decizia firmei multinaționale. De asemenea, ritmul inovării din respectivul sector stă la baza acestei decizii. De regulă, cu cât tehnologia prezintă un grad mai mare de complexitate și este de ultimă generație, cu atât corporațiile tind să internalizeze activitățile de cercetare-dezvoltare, mai curând decât să recurgă la diferite forme de cooperare cu firme locale din țările gazdă. Tot aici mai trebuie luat în calcul și *gradul de centralizare* cerut de activitățile de cercetare-dezvoltare. Dacă în domeniu este strictă nevoie de supravegherea atentă de către cartierul general, sau dacă capacitățile din acest domeniu sunt direct dependente de alte structuri ale firmei multinaționale, atunci este de înțeles că firma va recurge la internalizarea respectivelor capacități. În domeniile unde noile tehnologii au *aplicații multiple*, putându-se obține rezultate repetate din exploatarea acestora, firma consideră, de regulă, că este mai rentabilă recurgerea la alianțe funcțional-strategice, în cadrul cărora lucrul pe proiecte nu presupune externalizarea tehnologiilor.

2. Un alt grup de factori este legat de *strategia corporației* ce propagă noua tehnologie. În acest sens, putem constata că în practică există o mare diversitate de posibilități implicate de maniera de lucru a corporației cu propriile filiale de producție și cercetare-dezvoltare orientată spre noi produse. Rolul atribuit filialelor din străinătate se constituie într-un factor strategic relevant în privința manierei de lucru a corporației cu diviziile sale de peste hotare care, la rândul său, influențează de-a lungul timpului modul de externalizare a unor seturi de activități, pe măsura dezvoltării lor. Sunt importante raporturile stabilite între costurile tranzacțiilor, riscurile operațiunilor de peste hotare și avantajele oferite de localizarea activităților (spre exemplu, este semnificativă localizarea unor filiale în țări cu piețe mari, sau în rapidă creștere, precum și cele situate în apropierea unor importante surse de factori de producție specializați). Vom recurge la o schematizare, pentru a observa mai bine câteva forme pe care le poate implica relația strategică între cartierul general – restul structurii internaționale a corporației – și unele filiale ale acesteia.

Figura nr. 1

Posibilități de organizare a relațiilor corporație - filiale cu consecințe în transferul noilor tehnologii



Sursa: sinteză efectuată pe baza informațiilor din dezbateri multiple.

După cum se poate observa din figura nr. 1, luăm, în primul rând, în considerare posibilitatea ca filiala respectivei corporații să nu aibă decât un rol de producție „minor”, în cazul în care acestea i se repartizează doar unele sarcini în domeniul prelucrării unor materii prime, sau asamblarea unor repere ale produsului. Acestea sunt, de la început, activități ce nu implică transferuri în domeniul noilor tehnologii special alocate pentru finalizarea respectivelor faze ale procesului de fabricație. Dacă raporturile corporației-mamă cu firme locale, din țări gazdă, se dezvoltă în timp (la bază stând relațiile de subcontractare), atunci acestea presupun automat *externalizarea* transferurilor tehnologice, deoarece filialei proprii nu i se atribuie decât un simplu rol de „atelier”

Cu totul altfel se prezintă situația în al doilea și al treilea caz, când filialelor li se atribuie roluri mult mai complexe, începând de la atribuții sporite în ceea ce privește adaptarea la piața țării gazdă, când este nevoie de un grad sporit de autonomie atribuit filialei „releu”, însoțit de o primă deplasare peste hotare a unor capacități din domeniul cercetării-dezvoltării și de capacitatea filialei respective de a genera noi tehnici și tehnologii adaptate mediului economic al țării gazdă. În acest din urmă caz, transferul tehnologic este, de regulă, *internalizat*, căutându-se protejarea resurselor creative și a rezultatelor inovării proprii. Atribuțiile filialelor sporesc și mai mult pe măsură ce ele devin adevărate „noduri” ale rețelei internaționale de activități ale corporației respective. În sfârșit, rolul cel mai complex îl îndeplinesc filialele care dețin *mandatul tehnologic*³² pentru unele produse, adică au dreptul de a dezvolta un nou bun, adaptat pieței țării gazdă, de a-i modifica unele caracteristici, sau parametri de bază, și de a concepe strategia de comercializare a lui pe respectiva piață. Și în acest din urmă caz este nevoie să se recurgă la o anumită formă de internalizare a noilor tehnologii, de data aceasta pentru a nu prejudicia interesele firmei multinaționale în raport cu concurenții.

În cele din urmă, poate cel mai important aspect al delocalizării tehnologiilor ține chiar de natura lor. Nu toate tehnologiile se pot „muta” ușor dintr-o țară în alta. Totul depinde de cât de complexe sunt și cât de multă noutate aduc în structura industrială a filialei din străinătate. Practic,

firmele multinaționale nu transferă doar echipamente sau proceduri, ci întregi sisteme de producție, cunoștințe și metode de lucru, pe care le integrează treptat în rețeaua lor globală.

Decizia de a internaliza o tehnologie avansată nu se ia la întâmplare. Ea depinde de mai mulți factori, printre care contează cel mai mult două lucruri:

- 1. direcția strategică pe care o urmează compania;**
- 2. nivelul de dezvoltare al filialelor din străinătate.**

Strategia generală a corporației stabilește clar ce rol are fiecare filială în sistemul internațional al firmei-mamă. Scopul este mereu același: găsirea unui echilibru între costuri, riscuri, concurență și dimensiunea pieței locale. La toate acestea se adaugă și o doză de anticipare — cât de mult poate crește acea filială în viitor. În esență, decizia privind ce tehnologii se transferă și unde se face acest lucru ține mai puțin de teorie și mai mult de tactică, experiență și o bună înțelegere a contextului local.

Pentru unele firme care au o structură complexă, se poate vorbi, în acest sens, și de specificul strategiilor implementate de chiar filialele regionale aparținând corporației-mamă, care pot fie să preia tehnologiile transferate de la centru, fie să transfere mai departe tehnologii elaborate în propriile centre de cercetare-dezvoltare. În acest ultim caz, se poate vorbi despre o reală specializare pe diferite activități, la nivel intra-firmă, între centru și diferite filiale mai dezvoltate, orientată către împărțirea responsabilităților aferente dezvoltării și introducerii pe piață a unui anumit produs, de regulă mai complex.

Gradul de dezvoltare a filialelor reprezintă, în esență, tot un element strategic al dezvoltării internaționale a firmei, care determină firma-mamă să decidă asupra unui întreg spectru de transferuri de tehnologie, de o anumită complexitate. *Internalizarea* se poate materializa într-o gamă foarte diversă de transferuri internaționale, variind de la delocalizarea unor simple capacități de asamblare a unor produse (care sunt însoțite și de elemente privind transferul de cunoștințe, proceduri și practici specifice etc.), până la localizarea în străinătate a centrelor cele mai complexe de cercetare-dezvoltare, în cadrul unor filiale care, cu această ocazie, devin adevărate “puncte nodale” ale structurii corporației. Alegerea variantei de delocalizare considerată adecvată, din spectrul vast al opțiunilor valabile, rămâne o opțiune care depinde de eficiența de ansamblu a activităților corporației multinaționale. Însă, practica a dovedit, de-a lungul timpului, că firmele multinaționale înțeleg să decidă, de regulă, asupra delocalizării unor capacități tehnologice inferioare, sau relativ învechite, în cadrul filialelor de producție amplasate în țările în curs de dezvoltare. Acest din urmă fapt, a determinat apariția și creșterea, la scară internațională, a unor importante decalaje tehnologice între filialele amplasate în cadrul economiei acestei categorii de țări și cele care funcționează în state dezvoltate din punct de vedere economic.

Această diferențiere dintre filiale nu e deloc întâmplătoare. De fapt, e o strategie. Corporațiile preferă să păstreze tehnologiile de vârf aproape de cartierele generale sau în centrele din state dezvoltate. În schimb, mută liniile de producție mai simple, uneori chiar învechite, spre economiile emergente. Rezultatul? Controlul rămâne la centru, iar periferia rămâne blocată într-un rol secundar. Și asta ce înseamnă, în practică? Filialele din țările bogate devin laboratoare de excelență. Atrag cercetători, bani, contracte mari. În același timp, cele din statele în curs de dezvoltare fac mai mult muncă de asamblare, cu puține șanse să urce pe scara tehnologică. Apar astfel două lumi. Una care inovează. Alta care doar execută. Dar nu e doar o problemă tehnică, ci și una de dezvoltare economică. Țările gazdă se trezesc dependente. Transferul real de know-how e limitat, iar decalajele cresc. Practic, în loc să reducă diferențele globale, aceste rețele le adâncesc.

Totuși, nu peste tot se repetă acest scenariu. Există și exemple unde filiale din economii emergente au reușit să spargă tiparul. Cum? Prin politici publice mai inteligente, prin investiții în educație și prin presiuni pentru a primi mai mult decât simple linii de producție. Când există capital uman bine pregătit și o infrastructură minimă, chiar și aceste filiale pot deveni „noduri” reale de inovare. Pe scurt, gradul de dezvoltare al filialelor nu este doar un detaliu organizatoric. E un barometru al felului în care corporațiile distribuie puterea tehnologică la nivel global. Și, implicit, un test al capacității țărilor de a evita dependența pe termen lung.

Figura nr. 2

Factori ce determină modalitatea de efectuare a transferului internațional de tehnologie

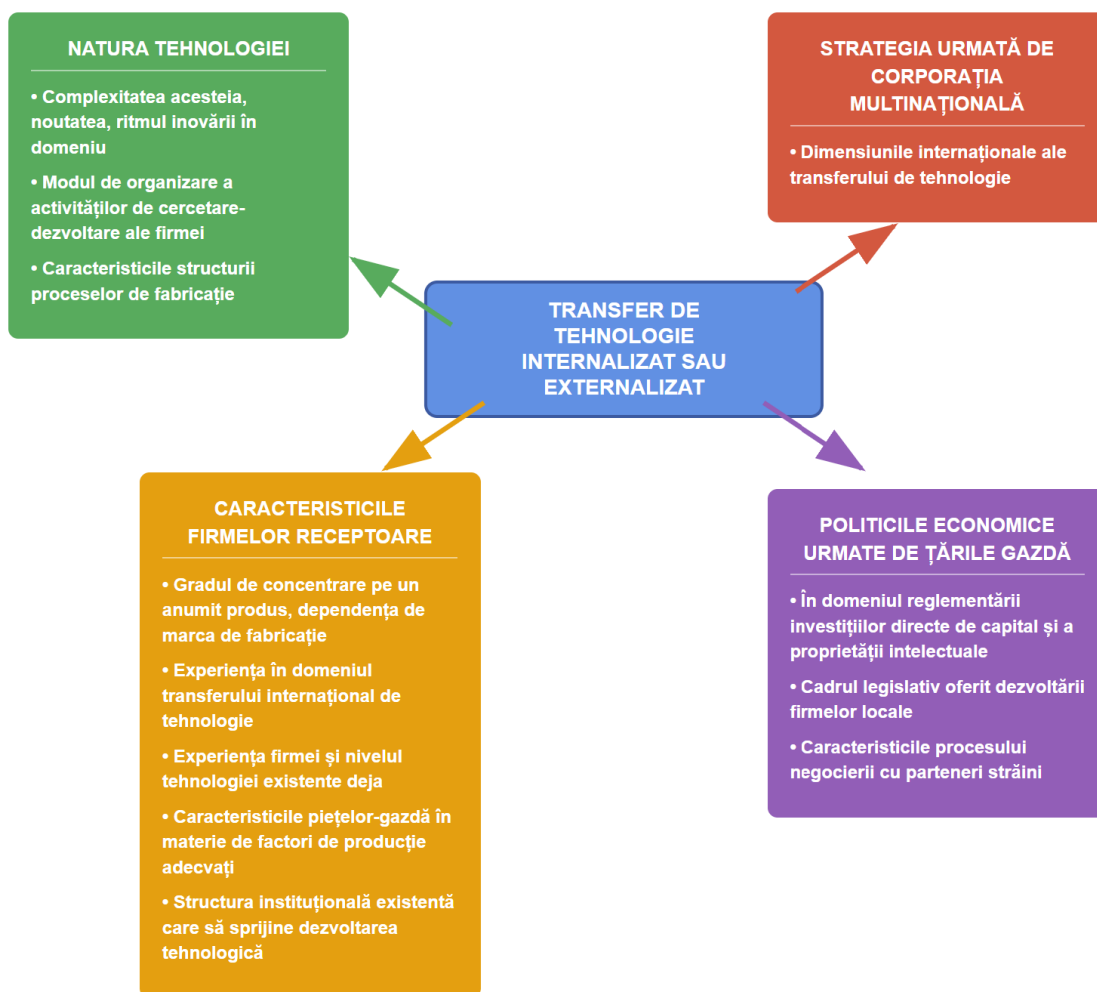


Figura 2 arată clar ce factori stau la baza modului în care corporațiile multinaționale aleg să transfere tehnologia peste granițe, fie prin internalizare, fie prin externalizare. Patru variabile mari dau tonul: natura tehnologiei, strategia corporativă, profilul firmelor care primesc transferul și politicile economice din țările gazdă.

Primul element, **natura tehnologiei**, contează decisiv. Când avem de-a face cu tehnologii complexe, greu de reprodus sau aflate la început de drum, firmele preferă să le păstreze sub control strict și să le transfere doar în interiorul propriilor filiale. Dacă, în schimb, e vorba de tehnologii mai standardizate sau cu ritm rapid de difuzare, apar mai des acorduri externe, licențe sau parteneriate. Nu doar gradul de noutate contează, ci și felul în care e organizată cercetarea, precum și specificul proceselor de fabricație. Toate acestea pot înclina balanța spre o formă de transfer sau alta.

La fel de importantă este **strategia companiei-mamă**. Dacă aceasta urmărește să își extindă controlul la nivel global, atunci se orientează spre internalizare, prin filiale proprii. Dacă obiectivul e mai degrabă partajarea riscurilor și adaptarea la specificul local, apare varianta externalizării, prin colaborări cu parteneri din țara gazdă. Practic, direcția pe care o alege corporația depinde de felul în care își gândește prezența pe piața internațională: control direct sau rețele flexibile.

Caracteristicile firmelor receptoare sunt esențiale pentru felul în care tehnologia importată este absorbită și pusă în valoare. Nu e suficient să primești o licență sau o linie de producție. Totul depinde de nivelul la care se află compania locală: cât de specializată este pe un anumit produs, ce experiență are cu transferurile anterioare, ce infrastructură tehnologică există deja. La fel de important este și contextul din jur — instituțiile pieței-gazdă pot să încurajeze inovația sau, dimpotrivă, să blocheze progresul.

În plus, **politicile economice ale statului gazdă** creează cadrul în care se desfășoară transferul. Regulile privind investițiile directe, protecția proprietății intelectuale și cadrul legislativ general dau tonul. Dacă aceste reguli sunt clare și favorabile, procesul de transfer are șanse mai mari de reușită. Totul se leagă și de capacitatea de negociere a autorităților: un stat pregătit și interesat poate atrage tehnologii valoroase și le poate adapta mai bine la nevoile proprii.

Pe scurt, decizia dintre internalizare și externalizare nu este niciodată simplă. Ea rezultă dintr-un joc de forțe între factori interni, specifici firmei și tehnologiei, și factori externi, care țin de piață și de politicile statului gazdă. Doar prin echilibrul acestor elemente se conturează strategiile internaționale ale corporațiilor multinaționale.

În continuare, ne propunem să analizăm **principalele efecte pe care transferul de tehnologie le generează asupra economiei țărilor gazdă**.

Indiferent de direcția transferului, către state dezvoltate sau către economii emergente, rezultatul a fost același: produse noi pe piață. De regulă, mai bune calitativ decât cele existente. Și nu doar atât. Au apărut tehnici noi de fabricație, procese diferite, o diversificare a ofertei interne. Practic, clienții au avut mai multe opțiuni, iar țările gazdă au intrat în jocul unor fluxuri comerciale noi. Dar impactul nu s-a oprit aici. Superioritatea tehnologică a multinaționalelor a început să schimbe treptat mediul economic și chiar viața de zi cu zi. Investițiile lor au adus sisteme moderne de transport, telecomunicații rapide, utilaje agricole care au rupt tiparele vechi. Rezultatul? Infrastructură mai bună, energie folosită mai eficient, productivitate mai mare în agricultură. Toate acestea au influențat direct stilul de viață al populației locale. Mai e și altceva: odată cu tehnologia, corporațiile au transferat și modul lor de a organiza munca. Nu doar echipamente, ci și practici manageriale, metode de conducere, standarde internaționale. Scopul era clar — creșterea productivității și uniformizarea proceselor. Și atunci apare întrebarea: au funcționat aceste practici peste tot? Nu întotdeauna. Dar acolo unde s-au potrivit cu cultura locală și cu mediul de afaceri, rezultatele au fost evidente. Productivitate mai mare, eficiență sporită, sectoare industriale întregi transformate.

În fond, transferul tehnologic nu a însemnat doar produse mai bune. A fost un pachet complet: tehnologie, infrastructură, moduri noi de organizare. Și, poate cel mai important, o schimbare vizibilă în felul în care economiile gazdă s-au conectat la economia globală.

În al patrulea rând, multe companii multinaționale aleg să mute o parte din activitățile lor de cercetare-dezvoltare chiar în țările gazdă. De ce? Pentru a-și adapta produsele la realitățile locale și pentru a câștiga mai multă flexibilitate. Dar nu se limitează la atât. Odată cu aceste centre, ele investesc în oameni: îi pregătesc, le oferă acces la tehnologii noi, îi implică direct în procesul de inovare. În timp, exact acest efort de formare a resurselor umane a devenit baza pe care s-a construit capacitatea de inovare a multor economii emergente. Merită spus și că multe state aveau deja cercetători sau ingineri de valoare. Problema lor nu era lipsa competenței, ci a resurselor financiare și a infrastructurii. Multinaționalele, cu capital și know-how, au umplut acest gol. În astfel de cazuri, aportul extern a devenit un catalizator pentru transformări rapide și vizibile la nivel economic și social.

În al cincilea rând, odată ce firme mari, cu tehnologii de vârf, intră pe piață, regulile jocului se schimbă. Companiile locale nu mai pot sta pe loc. Sunt obligate să inoveze, să reducă risipa, să îmbunătățească procesele. Concurența, chiar dacă uneori e dură, are și acest efect pozitiv: ridică standardele pentru toată lumea. Toate aceste schimbări pot fi privite drept efecte directe ale transferului de tehnologie: mai multă calificare, infrastructură mai modernă, concurență mai intensă. Dar există și un strat mai subtil – efectele indirecte. Aici intră productivitatea crescută, dar și ceva mai greu de măsurat: capacitatea unei economii de a lua o tehnologie, de a o adapta, de a o dezvolta mai departe.

Nu întotdeauna țările gazdă reușesc să ajungă la acest nivel. Unele devin mai eficiente pe termen scurt, dar rămân dependente de cercetarea din afară. Tocmai de aceea, efectele indirecte sunt decisive. Ele pot fi împărțite, de regulă, în două mari direcții: pe orizontală, atunci când tehnologia se răspândește între firme din același sector, și pe verticală, când se transferă de la o etapă a lanțului de producție la alta.

Este foarte probabil ca metodele de pregătire a personalului și practicile de organizare implementate de o corporație investitoare într-un anumit sector să se extindă treptat pe orizontală, influențând nu doar firmele din aceeași ramură, ci uneori chiar întreaga economie națională. Atunci când o tehnologie introdusă de filiala unei corporații este ulterior preluată, adaptată sau imitată de alte întreprinderi locale din același domeniu, vorbim despre efecte de difuzie orizontală. Aceste efecte pot contribui la modernizarea generală a sectorului, însă influențele care se propagă mai departe, spre alte ramuri ale economiei, sunt mult mai dificil de cuantificat și de analizat în mod precis. În aceeași linie, vorbim despre **efecte induse pe verticală** atunci când o filială a unei corporații multinaționale, care a introdus o tehnologie nouă, colaborează direct cu alte firme locale, fie în amonte, de unde își procură materiile prime și semifabricatele, fie în aval, către care livrează produsele finite. În astfel de cazuri, furnizorii locali tind să-și îmbunătățească propriile capacități de producție, mai ales dacă primesc sprijin tehnic, instruire sau know-how din partea filialei multinaționale. Fenomenul se poate repeta și în aval, acolo unde partenerii locali ajung, treptat, să adopte tehnologii, proceduri și standarde mai ridicate. Există și situații în care corporația multinațională oferă, fără costuri, anumite elemente de tehnologie companiilor autohtone. Motivele pot fi variate, fie pentru a consolida cooperarea cu producătorii locali, fie din cauza unor prevederi din legislația țării gazdă. În aceste cazuri apar așa-numitele externalități pozitive, efecte benefice care se propagă în lanț, stimulând dezvoltarea tehnologică și productivitatea economiei locale. Astfel de procese apar mai ales acolo unde strategia companiei multinaționale include cooperarea activă cu partenerii locali sau unde mediul de afaceri oferă deja o bază tehnologică solidă. Cercetările recente arată că tehnologiile transferate prin investiții directe sunt, de regulă, mai noi și mai performante decât cele oferite prin licențiere sau alte forme contractuale. Totuși, nu trebuie ignorat că transferul de tehnologie are și o parte mai puțin vizibilă. Pe lângă beneficiile evidente, pot apărea și efecte negative, dezechilibre de piață, dependențe tehnologice sau dificultăți de adaptare. Cu alte cuvinte, progresul nu vine niciodată gratis. Fiecare pas înainte are un cost, iar felul în care o țară gestionează acest cost face, de fapt, diferența între un câștig real și o slăbiciune ascunsă. Se întâmplă des ca tehnologia adusă de o corporație investitoare să fie, pur și simplu, prea avansată pentru contextul local. În astfel de cazuri, asimilarea devine dificilă, iar difuzarea ei către alte firme aproape imposibilă.

Mai mult, unele produse rezultate din aceste tehnologii nu găsesc loc pe piața internă, nu pentru că ar fi slabe, ci pentru că nu există cerere reală pentru ele. Piața nu e pregătită, iar investiția își pierde din sens.

De aceea, cea mai bună decizie pe care o poate lua statul gazdă în privința aportului tehnologic al corporațiilor multinaționale este una simplă, dar esențială: orice tehnologie acceptată trebuie să servească scopurilor de bază ale economiei naționale, creșterea sustenabilă și dezvoltarea pe termen lung. Tot restul sunt doar variații de strategie.

E greu de imaginat că un singur tip de tehnologie ar putea acoperi toate cerințele și particularitățile piețelor unde operează o corporație multinațională. În practică, succesul unui transfer tehnologic depinde mult de disponibilitatea reală a companiei de a adapta acea tehnologie la condițiile economice și sociale din țara gazdă. Iar această disponibilitate nu apare din neant, e influențată de mai mulți factori clari.

În primul rând, contează **dimensiunea și specificul pieței** în care firma activează. Apoi, **diferențele dintre costurile factorilor de producție** din diverse țări pot înclina balanța într-o direcție sau alta. Un alt aspect ține de **resursele locale disponibile** — existența materiilor prime și a materialelor necesare poate face procesul mai ușor sau, dimpotrivă, mai costisitor. Nu în ultimul rând, **cultura organizațională** joacă un rol esențial: uneori, diferențele dintre modul în care lucrează firmele locale și cel impus de corporația-mamă pot crea tensiuni sau întârzieri. În esență, nu tehnologia în sine garantează succesul, ci modul în care este înțeleasă, adaptată și integrată în realitatea locală. Asta cere răbdare, deschidere și o doză de inteligență practică, nu doar resurse financiare. De aceea, gradul în care tehnologia transferată țării gazdă este adaptată cerințelor acesteia determină, după părerea noastră, contribuția ei la creșterea economică a țării respective.

Totodată, nu trebuie ignorat și un posibil dezavantaj pentru țările gazdă: localizarea capacităților de cercetare-dezvoltare. De multe ori, corporațiile aleg să instaleze doar centre orientate spre piața locală, axate pe adaptarea produselor și pe testarea cerințelor de consum, nu pe

inovare fundamentală. Asta înseamnă că economiile emergente primesc mai degrabă soluții aplicative, legate direct de nevoile de moment, decât acces la activități științifice de profunzime. Consecința e clară: aportul tehnologic al filialelor rămâne limitat, iar dezvoltarea pe termen lung a capacităților de inovare interne se desfășoară într-un ritm mai lent.

Cu toate acestea, tabloul nu este deloc unul exclusiv negativ. În pofida acestor limite, corporațiile multinaționale joacă un rol de catalizatori economici. Ele aduc echipamente moderne, metode de management testate, infrastructuri performante și, mai ales, conectează economia locală la circuitele globale ale producției și inovației. Chiar dacă nu transferă integral cercetarea fundamentală, impactul lor asupra productivității și competitivității este semnificativ. De aceea, nu este exagerat să afirmăm că, în multe state, aceste companii funcționează ca adevărate „motoare de creștere”, influențând direct dinamica economică și accelerând transformările structurale din industriile gazdă.

MODULUL 5

PROCESUL DE INTERNAȚIONALIZARE ÎNTRE OPORTUNITATE ȘI NECESITATE



- a) definirea corporațiilor multinaționale – ca vector al globalizării economiei,
- b) dezvoltarea de studii de caz relevante pentru tema analizată,
- c) stabilirea unor teme de studiu și dezbaterile lor cu studenții.



- etape ale procesului de internaționalizare a firmei, strategii pe relația cartier general – filială din străinătate.

Reorganizarea internațională a activităților corporațiilor multinaționale comportă o serie întreagă de transformări, unele fiind proprii universului microeconomic, ținând de restructurarea și eficientizarea firmei pe termen scurt sau mediu, iar altele care se înscriu în procesul mai amplu de evoluție multidimensională a organizației. Ne referim aici atât la dimensiunea regională, sau globală, a firmei, cât și la complexitatea legăturilor intra- și interfirme care se formează o dată cu trecerea timpului.

Peter Dicken, în lucrarea sa *Global Shift – The Internationalization of Economic Activity* (1992: 210–212), subliniază că procesul prin care o firmă multinațională se reorganizează, își ajustează dimensiunile sau trece prin restructurări este, de fapt, expresia evoluției sale firești. Forma concretă pe care o capătă aceste firme pe piețele internaționale nu depinde doar de mecanismele interne, ci și de presiunile și oportunitățile generate de mediul extern. Mai mult, internaționalizarea nu este niciodată neutră: modul în care compania își concepe și își aplică strategia de dezvoltare influențează decisiv capacitatea sa de a reduce riscurile asociate mediului global, de a crește profitabilitatea și de a contracara atât efectele concurenței, cât și politicile economice ale statelor în care activează. Astfel, evoluția multinaționalelor apare ca un proces de adaptare continuă la stimulii economici, politici și culturali ai mediului internațional. Diversificarea formelor de organizare devine inevitabilă, iar structura lor internă reflectă în permanență aceste strategii de ajustare. În unele cazuri, companiile aleg să-și dezvolte filiale pe criterii geografice, conturând rețele regionale menite să deservească mai multe categorii de clienți și să distribuie game variate de produse. În alte situații, ordinea priorităților se inversează: produsul devine nucleul organizării, iar regiunea doar o dimensiune secundară. În acest scenariu, corporația creează compartimente specializate dedicate unui anumit produs, distribuit apoi în mai multe spații geografice, reflectând o strategie orientată pe uniformizarea ofertei la scară globală.

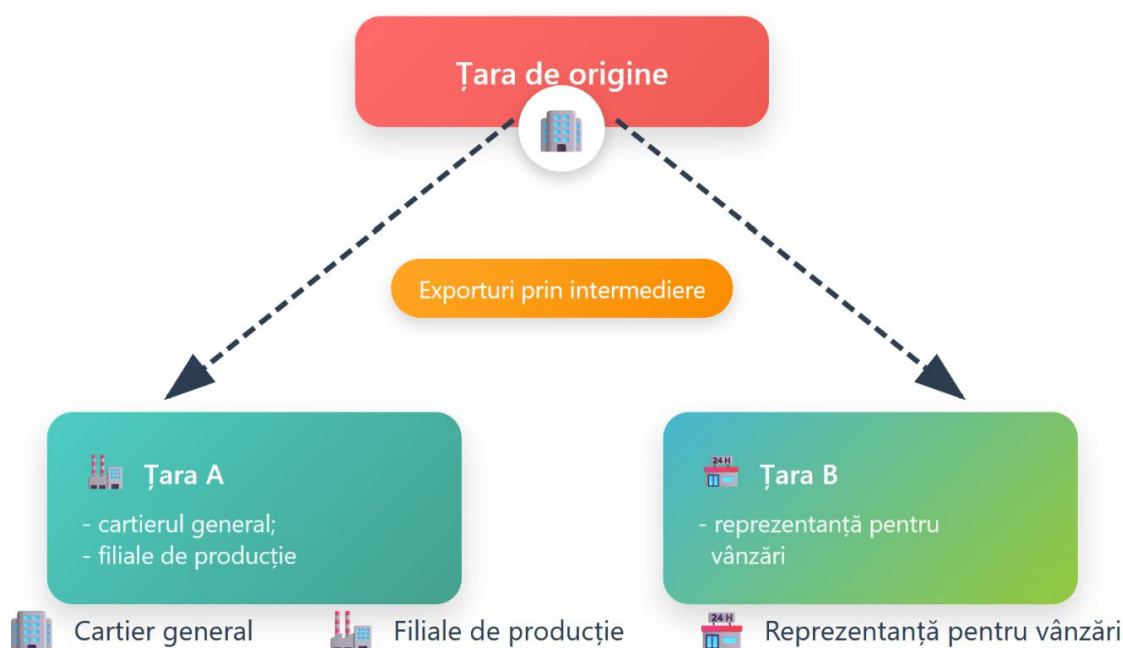
Dilema decizională între a organiza o structură *regională*, sau a dezvolta funcțiunile specializate *pe produs* reprezintă una dintre cele mai frecvent întâlnite forme de reacție a firmei multinaționale la stimulii exogeni oferiți de procesul internaționalizării. Aceasta, deoarece, în situația în care firma dezvoltă structuri regionale puternice, în scopul de a se adapta mai bine

piețelor locale, este adesea dificil să realizeze transferul de tehnologii între principalele sale centre decizionale aflate uneori pe continente diferite și în cadrul unor medii de afaceri cu caracteristici aparte. În mod similar, structurile *matriceale* pot ridica probleme și mai mari în practică, deoarece sunt numeroase situațiile în care apar conflictele de opinie ale managerilor cu privire la maniera în care să se acționeze într-o situație dată și, de aceea, cheltuielile cu comunicarea devin foarte mari. Dacă, dimpotrivă, firma pune accentul pe structura *pe produs*, atunci pot să apară conflicte masive între maniera de gestionare a afacerilor în anumite locații, față de altele, iar procesul de comunicare pe întreaga structură a firmei să devină dificil. Indiferent, însă, de modul cum sunt rezolvate conflictele interne firmei multinaționale, aceasta rămâne permanent supusă procesului obiectiv de extindere internațională a structurii, proces care se realizează pe mai multe coordonate. Procesul de internaționalizare a firmei este întotdeauna suprapus peste evoluția modului de organizare structurală, sau a strategiilor firmei.

În cele ce urmează, ne propunem să observăm, pe scurt, care sunt principalele *etape ale procesului de internaționalizare* a firmei.

Figura nr. 1

O reprezentare a primei etape a procesului de internaționalizare a firmei



Prima etapă din acest proces amplu este perioada în care o firmă își consolidează poziția pe piața națională și face primii pași către exterior prin exporturi gestionate de intermediari. La acest moment, forța organizației nu este încă suficient de mare pentru a aborda direct piețele externe. Compania nu cunoaște în profunzime regulile și particularitățile țărilor importatoare, nu are relații stabile cu partenerii locali și nici resursele necesare pentru a opera eficient în medii diverse. De aceea, recurge la exporturi indirecte sau la vânzări prin delegare, soluții ce pot părea practice la început, dar care ascund riscuri semnificative. Dependența de clienți din afară, instabilitatea piețelor și reacțiile imprevizibile ale concurenților pot transforma aceste aranjamente într-o vulnerabilitate greu de gestionat.

Dacă însă produsele firmei își dovedesc competitivitatea, iar contextul internațional devine favorabil, apare inevitabil momentul în care conducerea ia în calcul depășirea barierelor naționale. Tradițional, primele destinații sunt piețele partenere, unde există deja legături comerciale. Acest

stadiu este rampa de lansare pentru etapele următoare, iar modul în care este gestionat influențează decisiv traiectoria viitoare a firmei. Într-un mediu marcat de integrare regională, devine aproape imposibil ca o companie să ignore expansiunea, mai ales atunci când concurenții direcți reușesc să facă acest pas, chiar dacă prețul este ridicat. De fapt, costurile de a rămâne închisat în limitele pieței naționale sunt adesea mai mari decât cele asociate inițierii de parteneriate internaționale sau chiar ale deschiderii unor investiții proprii peste graniță.

În *etapa a doua* a procesului de internaționalizare firma își lărgeste spectrul de activități cu cele care implică crearea de filiale proprii, exclusiv deținute, implantate pe piețele unor țări vecine, sau unde vânzările sunt mari. Aceste filiale nu au nici un rol în producția unor bunuri proprii, ci îndeplinesc, de regulă, funcții specifice reprezentanțelor de vânzări, extinderea structurii firmei peste hotare fiind una „incompletă”. Însă, în această etapă firma caută mai ales să-și consolideze poziția deținută pe diferite piețe străine (atât pe cea a țării în care e amplasată reprezentanța, cât și în mediul de afaceri învecinat), să fie prezentă pe noi segmente de piață, îmbogățindu-și în acest fel experiența în lucrul pe „spații întinse”, putând să perceapă mult mai precis tendințele înregistrate de cererea de produse specifice activității ei și pașii urmați de concurența din domeniu. Aceste „capete de pod”, sau centre de cercetare a pieței o ajută să-și prefigureze următoarele decizii strategice în ceea ce privește extinderea structurii proprii peste hotare cu alte active și să recurgă ulterior la investiții directe de capital.

Etapa a doua marchează, de asemenea, momentul propice extinderii altor tipuri de tranzacții, cum sunt acordurile privind cedarea de licențe, sau chiar achiziționarea unor obiective din străinătate. Acestea, se desfășoară, de obicei, în paralel cu operațiunile de export (pe relație directă integrală – preferată acolo unde deja există propriile centre de prospectare a pieței și reprezentanțe însărcinate cu comercializarea sau contactarea partenerilor comerciali, sau prin reprezentare), pe această cale firma abordând un spectru tot mai larg de activități în străinătate. Acestea, însă, nu sunt de natură a determina încă prezența masivă a firmei pe terțe piețe, deoarece, în acest stadiu al internaționalizării, ea nu a trecut la delocalizarea activelor în alte state.

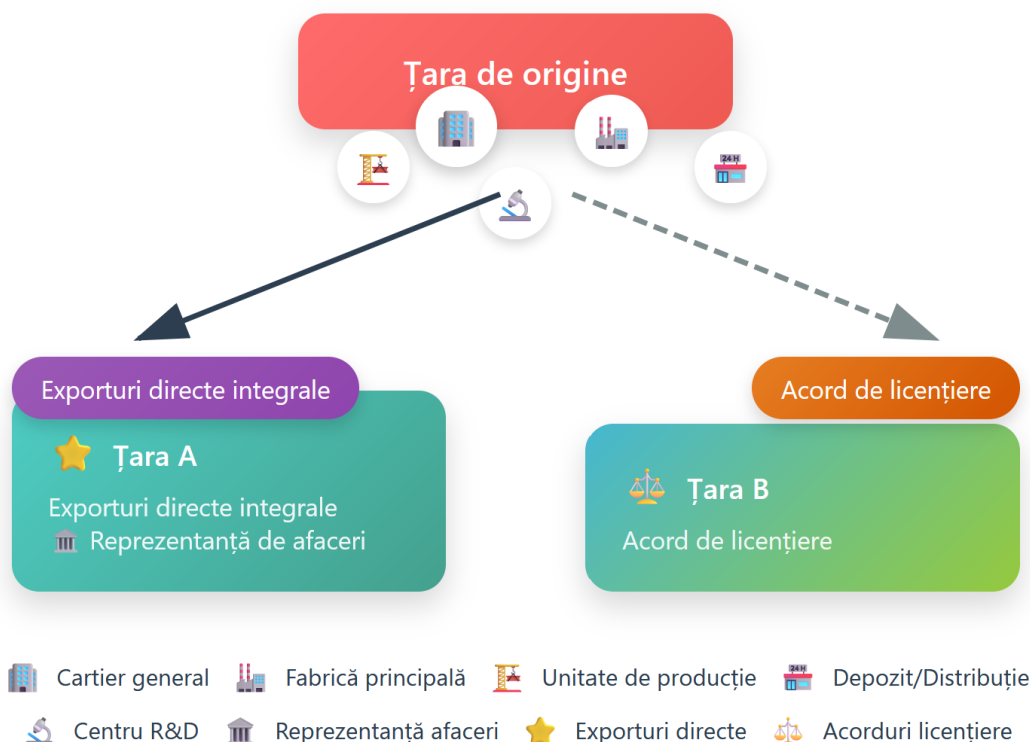
Cu toate acestea, corporațiile care traversează această etapă, caută să achiziționeze părți tot mai mari din rețelele de distribuție a unor bunuri, la scară regională, în așa fel încât, treptat, propriile reprezentanțe din străinătate vor fi investite cu atribuții tot mai complexe. De la activitățile din domeniul încheierii de contracte comerciale și urmărirea desfășurării unor servicii post-vânzare, acestea trec la adaptarea bunurilor pentru piața țării gazdă, marcare, ambalare, ceea ce implică și transferul unei părți din procesul luării deciziilor la fața locului. Acest din urmă aspect, însoțit de părți tot mai semnificative de capital investite în respectivele capacități, conduce la interesul firmei pentru formarea de specialiști care să preia responsabilitățile prezenței pe piața respectivei țări gazdă iar, în final, la posibilitatea transferării unor capacități de producție.

Pe măsură ce filialele acumulează experiență, ele nu mai sunt doar extensii de vânzări. Încet, încep să gestioneze logistică, campanii de marketing, servicii post-vânzare și chiar ajustări ale produselor pentru piața locală. Această trecere spre funcții mai complexe vine la pachet cu investiții în oameni: corporațiile formează specialiști locali, capabili să ia decizii rapide și să adapteze procesele la contextul cultural și economic din țara gazdă.

Cu timpul, aceste unități devin centre regionale de coordonare. Nu mai deservesc doar o singură piață, ci încep să lege între ele mai multe economii apropiate geografic. Autonomia lor crește, iar firma-mamă își re poziționează rolul: păstrează controlul strategic, dar lasă filialelor libertate operațională. În schimb, țările gazdă câștigă know-how, locuri de muncă și acces la rețele internaționale de producție. În acest fel, simpla reprezentanță se transformă într-un nod al arhitecturii globale, capabil să influențeze nu doar comerțul local, ci și dinamica economică regională.

Figura nr. 2

Cea de a doua etapă a internaționalizării firmei



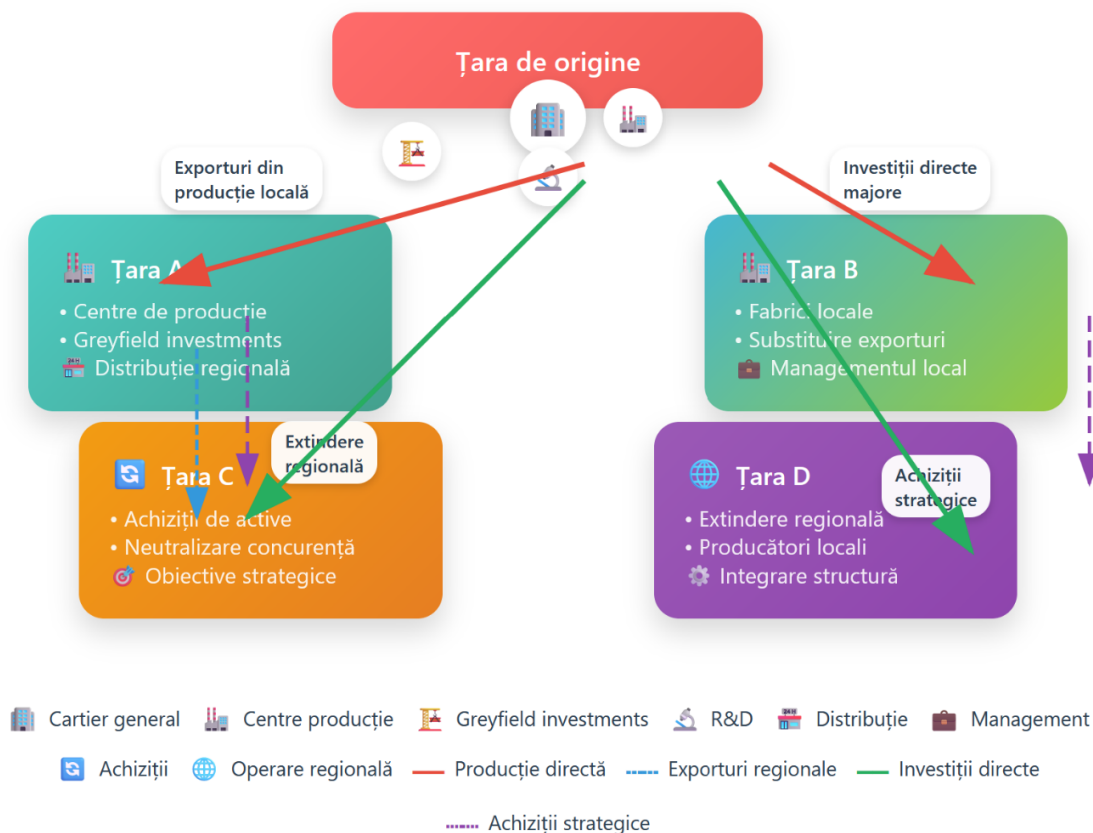
Debutul *etapei a treia* a procesului poate fi considerat momentul în care firma constituie primele centre de producție în străinătate (adică, în orice țară gazdă a capacităților sale exclusiv deținute), uneori prin așa-numite operațiuni de „greyfield investment”, tocmai datorită faptului că rareori corporația își permite „luxul” de a efectua dintr-o dată investiții directe majore în străinătate. Dimpotrivă, cel mai adesea ea va recurge la investiții importante, dar amplasate pe un „sol cunoscut”, pe o veche infrastructură adaptată necesităților privind dezvoltarea în perspectivă a respectivului obiectiv de peste hotare. Unul dintre principalele obiective urmărite de firmă prin delocalizarea unor capacități de producție este substituirea exporturilor din țara de origine către piața țării în care acestea sunt amplasate, datorită interesului de a ocoli astfel barierele tarifare sau nontarifare, de a profita de un mediu fiscal și investițional favorabil, de a fi prezent cât mai aproape de cumpărători și a obstrucționa concurența. Evident, acestea sunt doar câteva din motivele inițierii unor astfel de acțiuni deosebit de complexe. În practică, decizia de a recurge la investiții directe în străinătate sau de a se recurge doar la licențiere este uneori foarte dificilă, fiind necesare, în acest sens, analize comparative care să releve dimensiunile efortului făcut de firmă, precum și riscurile implicate de delocalizarea unor active.

Etapa a treia aduce o schimbare decisivă: firma nu se mai limitează la exporturi sau la prezențe comerciale, ci își asumă direct rolul de producător pe piețele externe. Primele centre de producție din străinătate apar, de regulă, prin investiții de tip „greyfield”, tocmai pentru că o investiție greenfield complet nouă ar presupune costuri și riscuri mult mai mari. Alegerea unor infrastructuri existente, adaptate nevoilor proprii, oferă siguranță și viteză în intrarea pe piață.

Pentru companie, mutarea are câteva obiective clare: reducerea dependenței de exporturi, evitarea barierele tarifare sau nontarifare, apropierea de consumatori și limitarea spațiului de manevră al concurenței. În plus, un mediu fiscal sau investițional mai prietenos poate înclina balanța în favoarea delocalizării. Totuși, decizia nu este niciodată simplă. Ea presupune comparații atente între alternative: investiții directe, mai riscante dar cu control deplin, sau licențiere, mai ieftină dar cu pierderi de influență și de protecție asupra tehnologiei. În practică, fiecare opțiune aduce avantaje și vulnerabilități, iar alegerea reflectă modul în care firma își calibrează strategia între expansiune rapidă și protejarea capitalului pe termen lung.

Figura nr. 3

Etapa a treia a procesului de internaționalizare a firmei



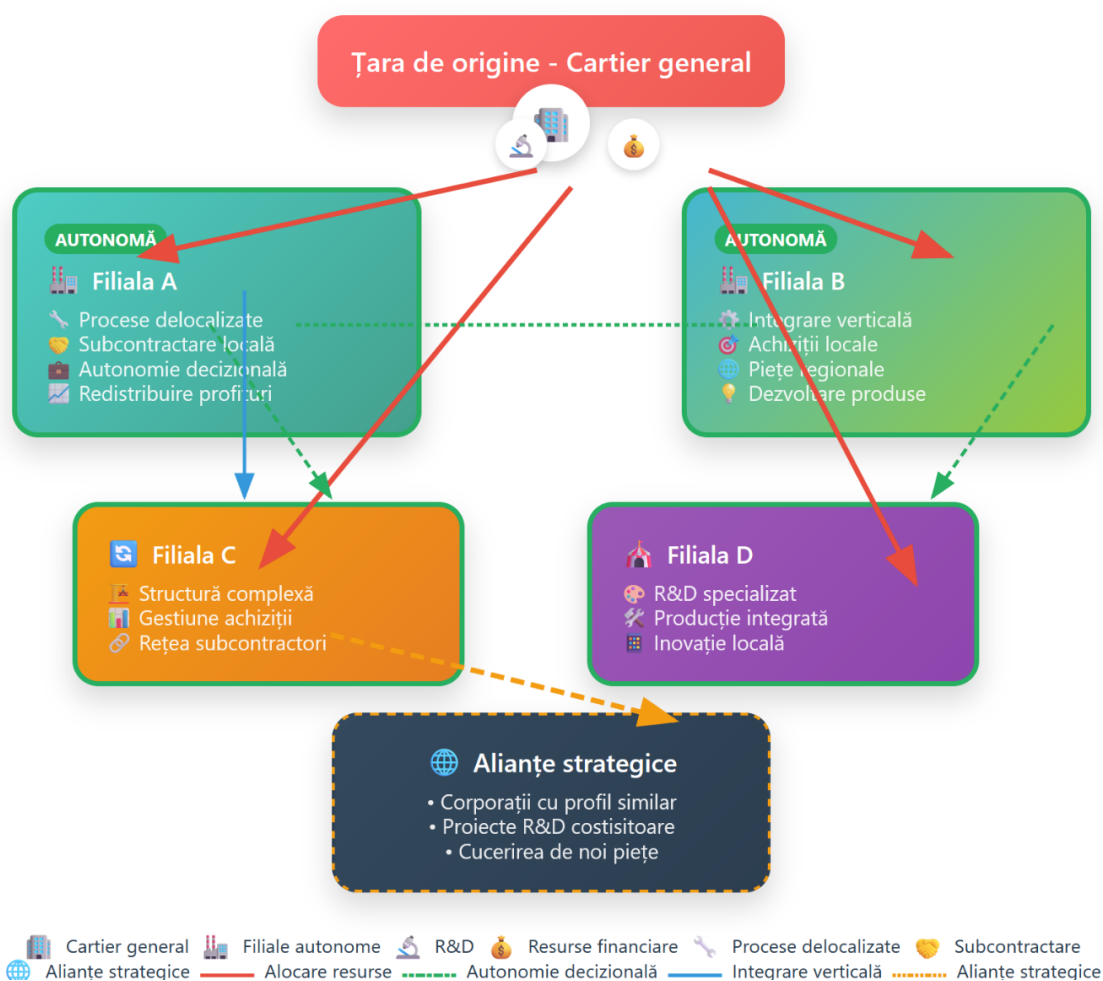
În figura de mai sus se poate observa cum, în această a treia fază, firma multinațională recurge și la unele achiziții de active din străinătate, lărgindu-și astfel posibilitățile de a-și extinde activitățile bazate pe *greyfield investments*. O astfel de extindere, uneori riscantă, este preferată de firmă în condițiile în care este necesar a

„neutraliza” concurența din anumite zone, sau dacă obiectivul achiziției prezintă o importanță strategică pentru ea, în condițiile în care este vorba de producători locali care se dovedesc compatibili cu structura de activități a firmei. Aceste obiective ale achizițiilor sunt de multe ori gata pregătite pentru a produce anumite seturi de produse, deci, ușor de asimilat în cadrul complex al structurii firmei multinaționale. În aceste condiții, etapa a treia reprezintă practic extinderea firmei pe noi piețe, deci, extinderea spațiului de operare directă a firmei, iar ceea ce este determinant în această fază e faptul că ea începe să acționeze la nivel regional, extinzându-și totodată exporturile către alte zone. Numărul de țări în care firma respectivă își extinde structura diferă de la caz la caz foarte mult, în funcție de domeniul de activitate, maniera de organizare, gradul de internaționalizare și rapiditatea cu care afacerile se internaționalizează, forța concurenței, precum și în funcție de conformația politicilor privind investițiile directe promovate de statele gazdă. De aceea, de multe ori, firmele multinaționale depășesc rapid cea de a treia etapă a procesului de internaționalizare tocmai în zonele deja integrate, unde statele participante au ajuns la un anumit grad de armonizare a legislației privind deplasarea capitalurilor și la o anumită standardizare a contextului de afaceri național. Dincolo de orice altă apreciere, etapa a treia a procesului de internaționalizare a firmei creează premisele integrării producției firmei la nivel internațional, prin creșterea importanței filialelor de producție amplasate peste hotarele țării de origine a corporației. Pentru prima dată se poate vorbi aici despre formarea structurii interne multinaționale, însoțită de diversificarea formelor de cooperare cu diferiți producători locali, cu sedii amplasate în țări unde corporația manifestă interese de afaceri.

Etapa a patra a acestui proces este cea a restructurării, lărgirii și consolidării rețelei de activități internaționale ale firmei (Dicken, 1992: 211). Mai precis, în această etapă firma recurge la transferarea în străinătate, în cadrul filialelor proprii, a tot mai multor componente ale proceselor sale de producție și integrarea treptată pe verticală a acestor procese. Bineînțeles, aceste operațiuni au loc doar dacă producția la fața locului se dovedește a fi rentabilă, răspunde intereselor de sporire a profiturilor și dacă impactul bunurilor obținute, în principal pe piețele țărilor gazdă, se dovedește a fi relativ mare.

Figura nr. 4

Etapa a patra a procesului de internaționalizare - Restructurarea și consolidarea rețelei



În decursul celei de a patra etape, sunt delocalizate în străinătate tot mai multe secțiuni ale proceselor de producție proprii firmei, iar în aceste condiții, structura filialelor de producție devine tot mai complexă. Cartierul general al corporației (de regulă, din țara de origine) alocă resurse importante pentru extinderea spațiului de existență al firmei, dar, în același timp, modifică structura unor filiale și statutul acestora în cadrul structurii firmei multinaționale. Este intervalul de timp în care filialele importante capătă un anumit statut de autonomie decizională, bazată și pe puterea acestora în a mobiliza și redistribui câștigurile proprii, pe piețe regionale. Rețeaua de achiziții de firme locale gestionate uneori de filiale se extinde, iar diferitele forme de subcontractare asigurate cu producătorii locali permite consolidarea statutului de autonomie câștigat de filialele importante. Aceste acțiuni sunt adesea însoțite de formarea de alianțe funcțional-strategice cu alte corporații, unele având același profil de activitate și interese asemănătoare pe planul cuceririi de noi piețe de desfacere, elaborării de noi produse, sau finalizării

unor proiecte costisitoare în domeniul cercetării-dezvoltării.

Etapa a cincea și ultima a procesului de internaționalizare a firmei este cea a integrării structurale a corporației pe plan regional sau chiar global. Peste procesul de integrare verticală a activităților firmei se suprapune, în decursul acestei etape, un proces de redistribuire a activelor prin care corporația își transferă centrele din domeniul cercetării-dezvoltării la filiale din străinătate și definitivează specializarea globală a activităților, rezervând pentru filiale producția bunurilor cel mai eficient de obținut, iar pentru cartierul general alte procese de producție, iar mai apoi distribuția prin propriile rețele specializate. Trecând la noile structuri internaționale, corporația multinațională devine cu adevărat globală, în contextul specializării accentuate a unor activități care să permită corporației gradul de flexibilitate care să o facă să fie mai ușor adaptabilă factorilor care perturbă mediul internațional de afaceri. În multe situații, firmele ajunse în acest stadiu de dezvoltare își adaptează acțiunile strategice, în așa fel încât ele să devină interdependente cu cele ale altor firme, în cadrul rețelelor internaționale de producție și comerț. Din punctul de vedere al acoperirii cererii interne, din diferite state, corporația va reuși să-și modifice structura internă în așa fel încât să exporte produse finite dinspre filiale către cartierul general, sau către piața țării de origine. Cu alte cuvinte, în această etapă, unele fluxuri de comerț importante ajung să se inverseze, ceea ce reprezintă o dovadă a realocării internaționale a resurselor. Corporațiile multinaționale nu mai seamănă astăzi cu structurile centralizate de altădată. Ele se transformă, pas cu pas, în rețele globale, alcătuite din filiale răspândite, parteneriate flexibile și noduri care capătă importanță strategică. Specializarea activităților le dă corporațiilor ceva ce era greu de imaginat acum câteva decenii: mobilitate și adaptare rapidă la șocuri externe – fie ele geopolitice, economice sau chiar climatice. Modelul vechi, ierarhic și rigid, cedează locul unei arhitecturi de tip rețea. Într-o astfel de structură, filiala nu mai este doar un executant, ci poate deveni un centru autonom de inovare, producție sau distribuție. Strategiile se rescriu pe baza interdependenței: fiecare nod contribuie la ansamblu, iar ansamblul susține nodurile. După cum subliniază Gereffi și Fernandez-Stark (2016), lanțurile de valoare fragmentate, dar coordonate atent, nu doar că sporesc avantajul competitiv, ci și definesc noua logică a economiei globale.

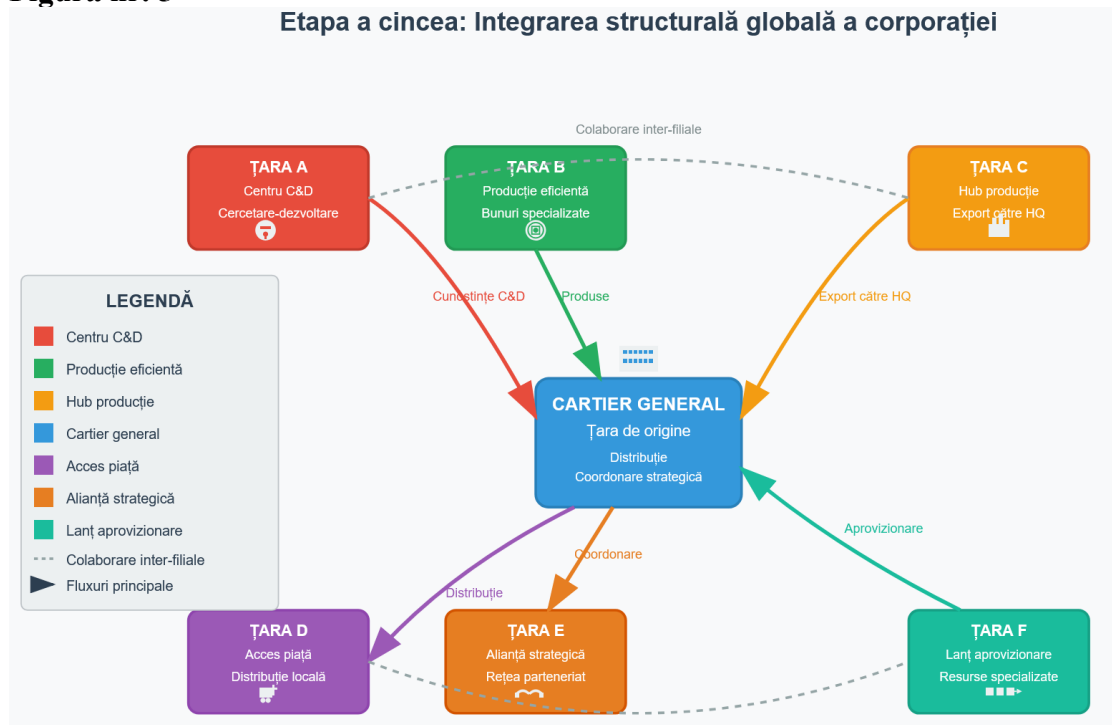
Un aspect esențial în această etapă este inversarea fluxurilor comerciale. Filialele nu mai sunt doar puncte de distribuție, ci pot exporta produse finite către țara de origine sau către sediul central, în funcție de cerințele pieței și de avantajele comparative locale. Această reconfigurare a fluxurilor este o dovadă clară a realocării internaționale a resurselor și a maturizării structurii corporative globale (UNCTAD, 2023: 57). Mai mult, acest model presupune o integrare funcțională a capacităților dispersate geografic, ceea ce generează sinergii sustenabile și permite o redistribuire strategică a funcțiilor în cadrul întregii corporații. Totuși, această expansiune și descentralizare creează și tensiuni manageriale. Apar probleme legate de „paradoxul competențelor”, în care filialele trebuie să creeze inovație fără a depăși limitele de control impuse de sediul central – o problemă analizată sub conceptul de echilibru între lățimea de bandă managerială și dispersia geografică (Narula, 2014: 8). În final, corporația multinațională modernă devine nu doar un agent economic, ci un actor instituțional global, care contribuie activ la redistribuirea centrelor de decizie și producție în economia mondială.

Această evoluție marchează o distanțare vizibilă față de logica liniară a comerțului clasic, unde fluxurile erau dominate de exporturile țării de origine. În prezent, filialele pot deveni motoare regionale de dezvoltare, ancorându-se mai puternic în ecosistemele locale și creând rețele de furnizori proprii. De aici derivă un efect în lanț: consolidarea unor clustere industriale regionale, capabile să reducă dependența de centrul corporativ și să ofere o mai mare reziliență în fața șocurilor globale. În același timp, apar și noi mecanisme de guvernare corporativă. Pentru a gestiona complexitatea, firmele dezvoltă structuri de raportare multi-nivel și sisteme de monitorizare bazate pe digitalizare, ceea ce le permite să păstreze controlul, dar și să ofere autonomie operațională. Se conturează astfel o corporație „hibridă”: centralizată în privința obiectivelor strategice, dar descentralizată în ceea ce privește execuția și inovația.

Mai mult, această arhitectură de rețea deschide calea spre apariția unor filiale cu rol de hub-uri de inovație, unde activitatea de cercetare-dezvoltare se împletește cu producția și distribuția. Filialele respective devin nu doar executanți ai planurilor centrale, ci adevărați co-creatori ai valorii, contribuind la diversificarea modelelor de business și la accelerarea transferului de cunoștințe între regiuni. În multe cazuri, aceste hub-uri se transformă în centre regionale de decizie, capabile să

negocieze direct cu guverne sau instituții internaționale, consolidând astfel rolul corporațiilor ca actori geopolitici. În fine, această maturizare a structurii globale schimbă fundamental raportul de putere: corporația multinațională nu mai este doar un intermediar între capital și piețe, ci o instituție transnațională care modelează reguli, practici și standarde internaționale. Ea nu doar răspunde mediului global, ci îl reconfigurează activ, participând la rescrierea arhitecturii economice mondiale.

Figura nr. 5



În concluzie, la cele specificate mai sus, se pot releva următoarele elemente, pe care le considerăm importante din punct de vedere economic.

a) Etapele procesului de internaționalizare a firmei nu trebuie privite neapărat în forma unei succesiuni prezentă în practică într-o singură formă, de la prima etapă la etapa a cincea, alte variante fiind complet excluse. Dimpotrivă, adeseori se pot produce „salturi” destul de apreciabile de la primele etape spre etapa a cincea. În unele sectoare economice, cum ar fi tehnologiile informaționale, asistăm la procese de internaționalizare rapidă, mai ales în situația în care procesul se bazează pe fuziuni sau achiziții de firme, or pe unele alianțe funcțional-strategice, care au de obicei la bază acordurile din domeniul cercetării-dezvoltării. Frecvența formării unor astfel de structuri multinaționale este mai mare în cadrul acestui compartiment al vieții economice deoarece cheltuielile ocazionate de implementarea noilor tehnologii sunt mari, iar proiectele de investiții nu pot fi finalizate fără participarea mai multor parteneri și împărțirea riscurilor. Pe de altă parte, este sigur că nu toate firmele multinaționale pot atinge ultimul stadiu de dezvoltare la nivel global. Multe dintre ele se opresc la etapa a treia sau a patra, efortul restructurării globale a activităților dovedindu-se or prea mare, or inefficient. Unele firme multinaționale aflate în stadiul al treilea sunt preluate de corporații mai mari, aflate în etapa a cincea.

b) În sine, reprezentarea etapelor procesului comportă un grad mai mic sau mai mare de simplificare, necesar pentru a putea amplifica cele mai importante mutații produse în interiorul structurii firmei multinaționale, care sunt de ordin strategic sau tactic, și care însoțesc amplificarea tranzacțiilor internaționale efectuate. În practică, au loc mult mai multe tipuri de acțiuni din domeniul cooperării economice internaționale, de tipul subcontractării, licențierii, contractelor de management, sau formării de alianțe funcțional-strategice. Aceste activități pot determina imposibilitatea reprezentării formale a unei etape de tipul celei de a patra sau a cincea, fără riscul de a omite formarea unor structuri conexe.

c) Atât durată cât firma rămâne într-un anumit stadiu al internaționalizării, precum și momentul

când firma trece de la o etapă la alta sunt elemente foarte greu de determinat în practică, deoarece acestea depind de un număr mare de factori, dintre care menționăm aici câțiva: domeniul de activitate, structură inițială, nivelul și structura concurenței din domeniu, ritmul inovării conduse de firma multinațională, frecvența și caracterul modificărilor favorabile internaționalizării pe planul politicilor economice urmate de statele gazdă și de cel de origine etc.

d) Nu toate firmele multinaționale au debutat ca firme uninaționale, deci fără o structură de afaceri răspândită peste hotarele țării de origine și fără active deținute exclusiv în străinătate. Unele corporații sunt „născute” multinaționale, fiind susținute fie de guvernele din țările de origine, fie de unii aliați importanți, dar care, din diferite interese, le respectă independența pe planul afacerilor datorită simbiozei existente între firme (exemplele cele mai potrivite sunt cele ale firmelor multinaționale care își desfășoară activitatea în domeniul serviciilor financiar- contabile, reclamă, transport și asigurări internaționale).

După cum se vede, pe măsură ce firmele multinaționale trec prin etapele internaționalizării, apar schimbări care nu sunt deloc banale: structura funcțională se transformă, strategiile capătă nuanțe specifice, iar modul în care se abordează piețele-țintă se adaptează constant. Sunt chestii pe care le urmăresc toți actorii economici importanți. Și când vine vorba de decizia „acționez sau nu efectuând investiții directe în străinătate?”, lucrurile devin iarăși complicate: poate fi vorba de capital real sau financiar, iar opțiunile sunt multe. În esență, companiile au la îndemână câteva variante practice de extindere internațională, unele mai simple, altele mai sofisticate, care, cel puțin pe termen scurt, le pot asigura peste hotare un start mai reușit. Iată-le, ordonate după complexitate:

- a. export direct;
- b. export indirect (prin intermediari);
- c. aranjamente contractuale de producție și distribuție, inclusiv licențiere și franciză;
- d. investiții directe pentru crearea de societăți mixte (joint-venture);
- e. participarea în parteneriate de cooperare economică internațională, prin alianțe funcțional-strategice;
- f. înființarea de filiale proprii în străinătate (deținute 100%) prin investiții directe.

Ce ne interesează pe noi, în continuare, este să comparăm realist cum se ia decizia de implantare prin una sau alta dintre aceste căi, așa cum arată literatura de specialitate. Mai precis, vom analiza avantajele și dezavantajele unei societăți mixte versus cele ale unei filiale proprii peste hotare (Munteanu & Vâlsan, 1995, pp. 162–166).

Societatea mixtă este, de regulă, o opțiune intermediară pentru firmele care vor să se extindă rapid, dar nu dispun de toate resursele sau nu cunosc suficient piața locală. Partenerul din țara gazdă aduce în ecuație un capital valoros: relații cu instituțiile, acces la canale de distribuție, experiență culturală și cunoașterea cerințelor de reglementare. Astfel, riscurile de intrare se reduc, iar procesul de adaptare se accelerează. Pe de altă parte, partajarea deciziilor strategice înseamnă și compromisuri. Diferențele de obiective sau de stil managerial pot genera blocaje și pot limita eficiența alianței. Filiala proprie, în schimb, oferă companiei-mamă un control total asupra operațiunilor. Aceasta are libertatea de a implementa standardele corporative, de a proteja tehnologiile sensibile și de a orienta investițiile exact în direcția dorită. Dar avantajul vine cu un preț ridicat: costuri inițiale mari, expunere integrală la riscurile pieței și o perioadă de recuperare mai lungă. În plus, lipsa unui partener local face ca procesul de integrare culturală și instituțională să fie mai dificil, necesitând investiții suplimentare în timp și în resurse umane.

Alegerea între cele două formule nu este una rigidă. În practică, multe corporații pornesc prin joint-venture, pentru a „testa” piața și a acumula experiență, iar ulterior, odată cu creșterea capacității financiare și consolidarea poziției, trec la controlul integral prin filiale proprii. Astfel, traseul de internaționalizare devine gradual și reflectă un echilibru între prudență și ambiția de expansiune globală.

Compararea avantajelor și dezavantajelor dintre societățile mixte și filialele proprii în străinătate

Societatea mixtă	Filiala proprie
- Partenerul local cunoaște caracteristicile mediului de afaceri local, specificul cultural.	– Implică adaptarea companiei multinaționale la mediul de afaceri local, ceea ce limitează într-o anumită măsură practicile sale standard; accentul se mută astfel pe flexibilitatea managementului în înțelegerea și ajustarea la specificul economic, politic și social al țării gazdă.
- Accesul la piețele locale de capital poate fi facilitat de competența și reputația firmei locale.	– Este necesară realizarea propriilor studii de piață pentru identificarea variantelor posibile de finanțare, un demers care poate deveni riscant în condițiile unor piețe financiare instabile sau imprevizibile.
- Există posibilitatea ca firma locală să poată asigura singură majoritatea funcțiilor manageriale, atât la nivelul de vârf, cât și la cele medii.	– Se impune adaptarea personalului de conducere atunci când, pe plan local și într-un interval scurt de timp, nu pot fi identificați manageri considerați potriviți pentru cerințele filialei.
- Unele țări gazdă continuă să ceară ca firmele multinaționale să împartă proprietatea asupra obiectivului economic constituit cu firme locale.	- În acest caz, apar greutăți (uneori insurmontabile) la negocierile cu statul gazdă.
- Firma locală poate deține unele tehnologii, sau cunoștințe mult mai adecvate mediului economic, sau utilizabile pe plan regional.	– Poate adopta, atunci când se dovedește eficient, tehnologiile locale sau le poate combina cu cele proprii, însă în numeroase cazuri acest proces este unul de durată.
- Marca de fabricație, sau de comerț, experiența unei firme	– Adaptarea realistă și rapidă la specificul pieței locale devine un element esențial pentru succesul operațiunilor.

locale poate contribui la creșterea vânzărilor pe piața locală.	– (dacă acesta este obiectivul principal) presupune înlocuirea imaginii tradiționale a firmei locale cu una mai adecvată contextului, sau, alternativ, menținerea acesteia prin introducerea treptată a unor elemente noi.
- Societatea mixtă reprezintă o opțiune inadecvată în situația în care firma locală are o reputație îndoielnică pe piața locală.	– Filiala proprie poate reduce semnificativ anumite riscuri economice, precum cele comerciale sau politice, devenind astfel o opțiune strategică viabilă pentru compania multinațională.
- Pot apărea disensiuni sau conflicte în privința distribuirii profiturilor (dividende, finanțare prin reinvestirea profitului sau prin fonduri atrase), a controlului financiar.	– Permite elaborarea unei politici proprii și independente în ceea ce privește gestionarea resurselor, într-un mod care, adesea, menține grupurile locale de interese la distanță și sub control.
- Poate fi afectată capacitatea firmei multinaționale de a eficientiza structura internațională proprie de producție și comercializare, apărând conflicte acute.	– Filialele proprii sunt create pentru a îndeplini funcțiile stabilite de compania-mamă și, în anumite situații, acestea au un rol predominant strategic, integrat în logica generală a rețelei globale de afaceri.
- Conflicte potențiale în privința asumării riscurilor de afaceri și a costurilor operațiunilor.	- Totul depinde de abilitatea și capacitatea firmei multinaționale de a gestiona riscurile și a distribui resursele pe termen scurt și mediu.

Sursa: Munteanu, Costea, Vâlsan, Călin, *“Investiții internaționale”*, Editura Oscar Print, București, 1995, p. 162-163.

La aceste aspecte esențiale se adaugă pachete de măsuri elaborate pe baza unor analize riguroase, adaptate fiecărui caz în parte, care urmăresc gestionarea riscurilor economice și o adaptare cât mai eficientă la mediul de afaceri local.

În ceea ce privește alegerea între înființarea de filiale proprii și utilizarea achizițiilor sau fuziunilor internaționale, literatura de specialitate (Munteanu & Vâlsan, 1995, pp. 162–166) oferă o serie de criterii sintetizate, prezentate și în tabelul următor.

Achiziții sau fuziuni internaționale	Filiale proprii
– Reprezintă o modalitate rapidă de obținere a economiilor de scară, eliminând necesitatea parcurgerii unor etape intermediare de dezvoltare a firmei.	– De cele mai multe ori, implică parcurgerea unor etape succesive de dezvoltare a activităților locale, un proces care poate necesita timp îndelungat și, în anumite situații, resurse considerabil mai mari.

Achiziții sau fuziuni internaționale	Filiale proprii
- Permite obținerea unor tehnici și tehnologii valoroase la costuri relativ reduse și într-un interval de timp scurt sau chiar foarte scurt.	- Implică obținerea acestor resurse în principal prin eforturi proprii, concretizate în programe de cercetare-dezvoltare care necesită alocarea unor resurse economice considerabile.
- Este o metodă rapidă prin care se obțin și se pun în valoare avantajele privind proprietatea asupra activelor străine, urmându-se acțiunile de internalizare a unor resurse.	- Avantajele depind, de regulă, de mărimea obiectivului de investiție și de flexibilitatea de ansamblu a firmei mamă.
- Reprezintă o metodă mult mai rapidă de implantare într-un cadru de afaceri regional cu un grad ridicat de integrare, pe piețe regionale de dimensiuni mari sau foarte mari.	- În mod tradițional, procesul de creare și dezvoltare graduală a filialelor proprii constituie abordarea preferată pentru gestionarea afacerilor internaționale atunci când compania urmărește o implantare stabilă pe piața unei singure țări gazdă, mai ales în cazul piețelor cu dimensiuni relativ reduse.
- Deși având succes la început, multe astfel de acțiuni au fost ulterior compromise total sau parțial de conflictele generate de diferențele de ordin cultural, sau social.	- Incidența unor astfel de conflicte depinde exclusiv de puterea de adaptare a firmei la condițiile locale. Oricum, problemele apar pe termen mediu, sau lung.
- Efortul financiar al firmei achizitoare poate fi foarte mare, afectând, ulterior, mersul afacerilor proprii, sau chiar îngreunându-le.	- Dezvoltarea afacerilor poate avea loc treptat, fapt care dă posibilitatea firmei investitoare să-și gestioneze resursele.
- Pot genera reacții sociale sau politice nefavorabile în țările gazdă, datorită nemulțumirilor legate de proveniența firmei, sau firmelor străine.	- Depinde de mărimea investițiilor și de sectorul de activitate.

Sursa: Munteanu, Costea, Vălsan, Călin, *“Investiții internaționale”*, Editura Oscar Print, București, 1995, p. 164-165.

Achizițiile și fuziunile sunt, fără îndoială, pași mai riscanți decât simpla înființare a unei filiale proprii într-o țară gazdă. Diferența vine în special din amploarea resurselor implicate. În astfel de situații, companiile investesc rapid sume mari de capital, sperând să obțină control și sinergii într-un timp scurt. Numai că aceste mișcări nu sunt lipsite de pericole. Experiența arată clar că, în practică, asemenea operațiuni sunt realizate mai ales de multinaționalele foarte mari — cele care își permit să-și asume riscuri financiare consistente și să gestioneze integrarea unor structuri complexe. Corporațiile de dimensiuni obișnuite preferă, în schimb, metode mai prudente, cum ar fi extinderea treptată prin filiale proprii.

MODULUL 6

ECONOMIE NAȚIONALĂ VS. PARADIGMA MULTINAȚIONALĂ – O PROBLEMĂ ACTUALĂ



- a. strategii și forme de atragere, promovare și direcționare a structurilor multinaționale,
- b. dezvoltarea de studii de caz relevante pentru tema analizată,
- c. stabilirea unor teme de studiu și dezbaterile lor cu studenții.



- globalizarea activității economice, specializarea structurală, avantaj comparativ, avantaj competitiv.

În ultimii ani și mai ales acum, în acest deceniu, atât țările aflate în dezvoltare, cât și economiile puternice trec printr-o provocare comună: găsirea unor soluții reale pentru a crește veniturile, pentru a atrage investiții solide și pentru a împinge exporturile înainte. Problemele nu lipsesc. Tensiunile geopolitice sunt tot mai accentuate, lanțurile globale de aprovizionare se dovedesc fragile, iar piețele financiare par prinse într-o permanentă instabilitate. În aceste condiții, a găsi echilibrul devine vital: cum să păstrezi locurile de muncă, cum să formezi oameni pregătiți pentru economia digitală și, în același timp, să faci pasul către tehnologii mai curate, mai eficiente energetic. Toate aceste schimbări nu vin singure. Digitalizarea avansează într-un ritm greu de gestionat, tranziția ecologică pune presiune pe industrii, iar unele centre industriale își schimbă locul pe harta lumii. Guvernele nu mai au timp să tergiverseze: sunt împinse să ia decizii rapide, uneori chiar dure, pentru a folosi cât mai bine resursele interne și pentru a-și menține poziția în competiția globală. De altfel, integrarea într-o arhitectură economică internațională nouă nu mai e o simplă alegere strategică, ci devine condiția minimă pentru a evita reculul economic și social pe termen scurt. Din acest motiv, se văd tot mai clar eforturile de liberalizare și de modernizare a politicilor economice. În prim-plan stau mobilitatea capitalului, atragerea de investiții directe și dezvoltarea unor parteneriate tehnologice durabile. În paralel, tot mai multe state încearcă să-și ridice un cadru instituțional mai solid, unul care să atragă investitori privați și străini, dar care să le permită totodată să-și apere interesele naționale într-o lume economică instabilă și extrem de competitivă.

Se tot afirmă că investițiile străine directe pot schimba radical ritmul dezvoltării economice. Și acest lucru este atestat clar. Totul ține, însă, de felul în care se împacă interesele corporațiilor cu cele ale statului gazdă. Companiile caută competitivitate, vor să-și întărească poziția pe piețele globale. Statele, în schimb, urmăresc propriile planuri de politică economică, cu obiective precise și, de multe ori, cu termene scurte. Acest joc de interese, unul mai degrabă microeconomic, celălalt macroeconomic, nu mai e la fel de dur ca altădată. Dacă în urmă cu câteva decenii tensiunile erau evidente, azi atmosfera e mai echilibrată. Percepțiile despre investitori s-au schimbat, dar și corporațiile și-au adaptat modul de operare. Trăim, de fapt, într-un alt tip de lume economică. Tehnologia a avansat într-un ritm greu de imaginat acum treizeci de ani. Transporturile rapide au „apropiat” piețele, telecomunicațiile au eliminat distanțele, iar competiția internațională a devenit permanentă. Rivalitățile se manifestă diferit, capitalul circulă liber de la o regiune la alta, iar multe

guverne promovează politici economice liberale. Peste toate, piețele de capital pun o presiune constantă, obligând firmele și statele să reacționeze mai rapid decât în trecut. În strânsă legătură cu mediul de afaceri al țărilor gazdă, gradul în care corporațiile multinaționale decid să își extindă investițiile directe și să intensifice fluxurile de transfer tehnologic depinde de patru condiții esențiale:

1. cadrul politicilor comerciale și al reglementărilor privind concurența;
2. legislația și normele care guvernează activitatea filialelor companiilor multinaționale;
3. strategiile generale adoptate de corporațiile-mamă;
4. caracteristicile piețelor locale, ale firmelor și ale instituțiilor din țara gazdă.

Aceste chestiuni, luate împreună, definesc mediul în care are loc procesul de extindere și determină, în mare măsură, eficiența cu care o multinațională poate implementa și adapta noile tehnologii la nivel local.

Să trecem prin câteva elemente de argumentație în acest sens.

.Este evident că politicile restrictive descurajează investitorii de capital să se stabilească pe termen lung în cadrul economiei țării gazdă. De aceea, se afirmă că regimul cel mai potrivit pentru o rapidă înnoire a tehnologiilor de fabricație existente în diferite ramuri economice este urmarea unei politici economice de încurajare a exporturilor, cu facilități acordate investitorilor ce se stabilesc în ramurile respective.

.Cele mai comune reglementări în această privință, puse în practică în cadrul unei strategii de dezvoltare coerentă de unele țări gazdă care au înregistrat rezultate remarcabile, sunt următoarele: cerințele în materie de dezvoltare a unor activități de cercetare-dezvoltare și pregătire a cadrelor locale, priorități în materie de transmitere și asimilare a noilor tehnologii etc.

.Diferitele firme multinaționale acționează într-o diversitate de moduri pe piața internațională. Acestea acordă o importanță mai mare sau mai mică propriilor filiale din anumite state gazdă, rezervându-le, în acest fel, un rol mai important sau mai puțin important în cadrul rețelei proprii de filiale extinsă la nivel internațional. De aceea, guvernele locale sunt nevoite să cunoască bine caracteristicile strategiilor urmate de firmele investitoare pentru a putea aplica cele mai potrivite măsuri de impulsționare a investițiilor.

.Cea de-a patra condiție e, de departe, cea mai importantă. Când o corporație își deschide filiale de producție sau comerț într-o țară gazdă, scopul ei principal rămâne același: creșterea eficienței și consolidarea competitivității pe plan internațional. De aceea contează enorm ca sursele de aprovizionare să fie cât mai apropiate de locurile unde se lucrează. Filialele însă cresc și prind contur doar dacă acești furnizori locali pot răspunde rapid și corect la cerințele impuse. Iar aici intră în joc lucruri simple, dar decisive: cum funcționează piața, cât de bună e infrastructura și dacă există instituții care să susțină schimbarea. Fără aceste condiții — drumuri, energie stabilă, legislație predictibilă, programe de formare — nici măcar investițiile mari sau tehnologia adusă de corporație nu pot compensa lipsa unui mediu capabil să asimileze și să valorifice noile cunoștințe.

În concluzie, putem afirma că toate aceste elemente enunțate de noi mai sus, au condus și conduc statele gazdă spre o liberalizare tot mai accentuată a politicilor economice care privesc fluxurile de investiții de capital și spre crearea sistemului adecvat de instituții-suport. Or, acest fapt a impulsionat și mai mult creșterea mobilității capitalurilor peste hotare.

Firmele multinaționale nu acționează de obicei în zadar: felul în care își construiesc strategiile la scară internațională și reușesc să influențeze diverse piețe a atras constant atenția și reacția guvernelor. Autoritățile, fie că vorbim de țările gazdă sau de statele de origine, au fost obligate să-și ajusteze poziția față de aceste entități economice. Schimbarea nu a fost una bruscă, dar în ultimele decenii se vede clar o evoluție în așteptările puse pe umerii companiilor globale. De la ele s-a dorit un impuls de creștere – fie pentru întreaga economie, fie măcar pentru anumite sectoare strategice.

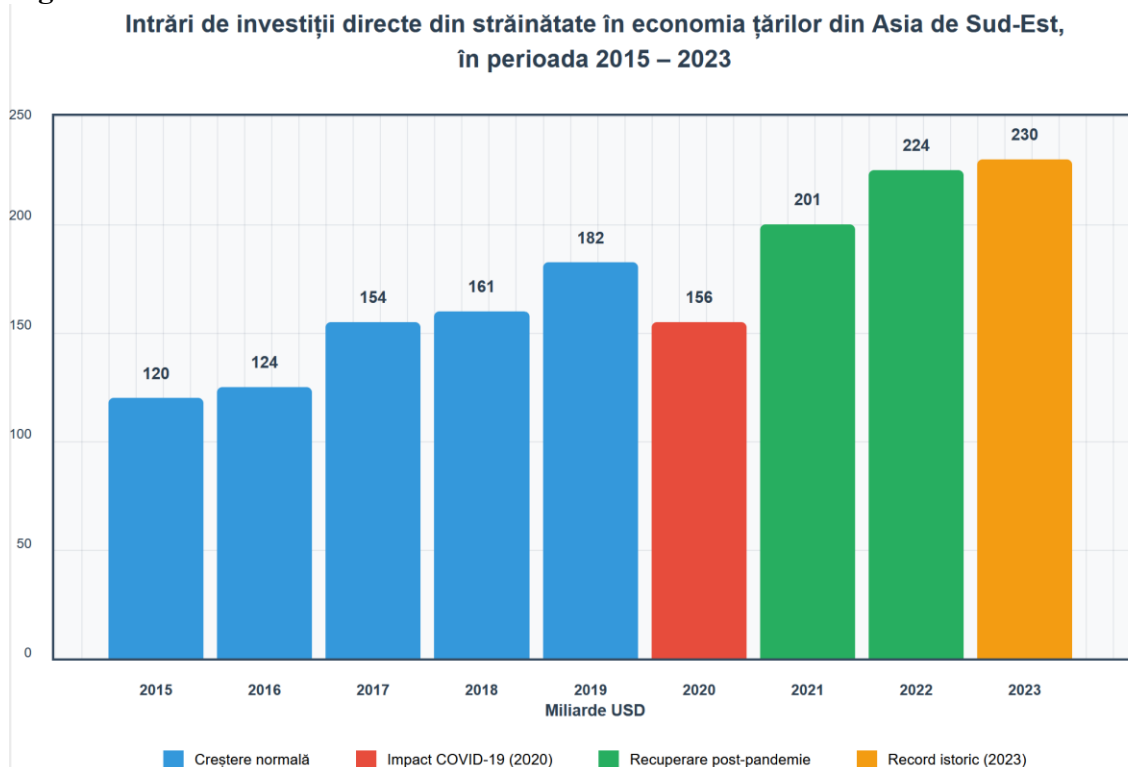
Cum se face asta? Prin efectele de propagare: mai multe locuri de muncă, personal mai bine calificat, transferuri de tehnologie, un plus de competitivitate la export și, nu în ultimul rând, venituri suplimentare la bugetul public prin impozitarea activităților desfășurate. Cea mai dramatică transformare de atitudine s-a produs în situația autorităților din țările gazdă, mai ales dacă acestea reprezintă și state în curs de dezvoltare. Tot mai intens, accentul în negocierile care preced realizarea de obiective de investiție masive și în privatizare a fost pus pe pârghiile directe sau indirecte de influențare a investitorilor străini în direcția creșterii aportului lor tehnologic la obiectivul de investiție și pe efectele pozitive pe care sunt capabili să le genereze asupra forței de muncă locale. După cum se subliniază în studiile OECD (2002: 165) recente, cel mai important aspect urmărit de țările gazdă prin facilitățile acordate în prezent corporațiilor investitoare vizează externalitățile pozitive generate de transferul de cunoștințe, practici moderne, specifice cadrului productiv al acestor firme, care sunt de natură a compensa, prin amploarea lor, unele dezavantaje izvorâte din proprietatea exclusivă a corporației asupra filialelor de producție amplasate în țara gazdă. Același studiu al OECD precizează și care sunt principalele *arii de interes* pentru țările gazdă în relație cu companiile investitoare, adică ce elemente fundamentale din economie sunt supuse transformării ca urmare a finalizării unor proiecte de investiții, însoțite adesea de înființarea filialelor străine. Câteva dintre acestea redăm în cele ce urmează (OECD, 2002: 171-172).

1. În ultimii ani, multe firme locale, fie concurente, fie doar participante în același sector, au început să simtă presiunea de a ține pasul cu multinaționalele. Nu mai e suficient managementul clasic. Se caută metode mai flexibile, mai moderne, tehnici reale de cercetare a pieței, inspirate adesea chiar din stilul de lucru al corporațiilor care au investit deja în economie.
2. Pe măsură ce investitorii străini aduc tehnologii și procese noi, firmele locale devin tot mai curioase. Unele încearcă să folosească acest know-how în propriile activități, altele îl adaptează pentru alte domenii economice. Așa începe, de fapt, transferul tacit de cunoștințe, fără formalități, dar cu efecte reale.
3. În ramurile unde furnizorii locali colaborează direct cu filialele multinaționale, apare o altă schimbare vizibilă: se preiau treptat standarde de calitate mai stricte, proceduri de control și metode de organizare mai clare. Nu din obligație, ci pentru că altfel nu pot rămâne competitivi.
4. Noile tehnologii se răspândesc apoi aproape natural, în lanț, în amonte, spre producători, și în aval, spre distribuitori. E un efect de domino care, chiar dacă nu se vede imediat, duce la creșterea productivității pe întreg sectorul.
5. În același timp, competiția se înviorază. Firmele locale încep să devină mai eficiente, mai atente la costuri și calitate. Sigur, rămâne riscul ca un monopol de stat să fie înlocuit doar cu un monopol privat — caz în care nu se câștigă mare lucru. Totul depinde de modul în care piața reacționează și de cât de stabil e cadrul legislativ care ar trebui să țină sub control practicile abuzive.

Atitudinea țărilor gazdă față de investitorii străini a trecut, fără îndoială, printr-o schimbare profundă – poate una dintre cele mai vizibile transformări strategice ale ultimelor decenii. În 2025, această evoluție rămâne la fel de relevantă. Nu mai vorbim doar despre o simplă liberalizare a fluxurilor de capital, ci și despre o adaptare la realități economice, tehnologice și geopolitice mult mai complexe. Ritmul accelerat al progresului tehnologic – de la inteligența artificială și automatizare, până la energiile regenerabile – a adus cu sine costuri uriașe pentru cercetare, inovare și implementare. Pentru multe economii emergente, aceste costuri sunt aproape imposibil de acoperit din resurse proprii. Dacă privim în urmă, vedem cum statele în curs de dezvoltare priveau odinioară capitalul străin cu suspiciune, uneori chiar cu ostilitate. Astăzi tabloul arată complet diferit. Experiența acumulată la nivel global și capacitatea tot mai mare a corporațiilor multinaționale de a se adapta la specificul local au schimbat radical percepția. Guvernele din economiile gazdă consideră acum investițiile străine directe nu doar o opțiune, ci un instrument indispensabil pentru stabilitatea macroeconomică, modernizarea infrastructurii, dezvoltarea competențelor și menținerea unei creșteri economice solide. Iar dacă adăugăm la acest cadru crizele recurente – instabilitate geopolitică, șocuri energetice, presiuni inflaționiste sau dezechilibre

comerciale – devine clar de ce investițiile străine directe rămân mai fiabile decât alte forme de capital. Exemplele din Asia de Sud-Est sunt sugestive: chiar și în momente de volatilitate financiară accentuată, fluxurile de investiții directe au rămas stabile. Ele arată, de fapt, încrederea pe termen lung a investitorilor și reziliența unor economii care au învățat să navigheze mai bine între criză și oportunitate.

Figura nr. 1



Surse:

ASEAN Secretariat și UNCTAD (2024). *ASEAN Investment Report 2024: ASEAN Economic Community 2025 and Foreign Direct Investment*. Jakarta: ASEAN Secretariat.

UNCTAD (2024). *World Investment Report 2024: Investment Facilitation and Digital Government* (Publicația Națiunilor Unite. Sales No. E.24.II.D.11. Geneva și New York).

UNCTAD (2023). *World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All* (Publicația Națiunilor Unite. Sales No. E.23.II.D.17. Geneva și New York).

BIMP-EAGA (2024). "ASEAN's Share in Global FDI Expands to 17% at \$230 billion in 2023." *BIMP-EAGA News Portal*, 15 octombrie.

UNCTAD Secretariat (2024). "Southeast Asia: Foreign investments resilient despite global economic uncertainties." *UN Trade and Development*, 9 octombrie.

Note: Valorile sunt exprimate în miliarde dolari SUA la prețurile curente. Datele pentru 2023 reprezintă cele mai recente cifre oficiale disponibile. ASEAN include: Brunei, Cambodgia, Indonezia, Laos, Malaysia, Myanmar, Filipine, Singapore, Thailanda și Vietnam.

În 2020, când pandemia COVID-19 lovea în plin, Asia de Sud-Est a simțit inevitabil șocul. Investițiile străine directe au scăzut de la 182 la 156 miliarde USD. O cifră care ar putea părea alarmantă, dar, de fapt, a fost doar o întrerupere de ritm. Nu un blocaj. Iar dovada vine repede: între 2021 și 2023, fluxurile au sărit mai întâi la 201 miliarde și apoi au atins un nivel istoric, 230 miliarde USD. Practic, regiunea nu doar că a recuperat, dar a și depășit nivelul anterior. Iar asta arată ceva simplu – reziliența ei nu e un clișeu, ci o realitate confirmată chiar într-o perioadă în care economia mondială rămânea marcată de incertitudini continue.

Spre deosebire de fluxurile de portofoliu, care au oscilat puternic în anii pandemiei și imediat după, investițiile directe s-au dovedit mult mai stabile. Tocmai această stabilitate a întărit poziția ASEAN ca principală destinație pentru FDI între economiile aflate încă pe drumul dezvoltării. Iar exemplul menționat nu e singular. El face parte dintr-un tipar mai larg: statele din Asia de Sud-Est au

reușit să rămână atractive pentru capitalul străin printr-o combinație de politici active de sprijin, o integrare regională tot mai profundă și un mediu de afaceri care se îmbunătățește constant.

Politicile economice pentru atragerea investițiilor străine și, implicit, relația care se stabilește între corporațiile investitoare și autoritățile statelor gazdă, sunt de natură a preveni, sau de a diminua, efectele negative pe care le-ar putea avea acțiunea acestor firme atât pentru mediul de afaceri intern țării gazdă, cât și pentru echilibrul macroeconomic al acesteia. De aceea, în conceperea și aplicarea unor elemente eficiente de politică economică ce vizează corporațiile investitoare, guvernele țărilor gazdă pornesc, în general, de la principalele precondiții economice care determină firmele străine să pătrundă în mediul de afaceri gazdă. Considerăm că stabilirea unor astfel de repere fundamentale este de natură a delimita clar principalele atuuri ale economiei țării gazdă și de a localiza principalele dezavantaje, sau „puncte slabe” persistente, în cazul sporirii interesului pentru atragerea de investitori străini, îndeosebi din rândul corporațiilor multinaționale cu activitatea focalizată spre ramuri economice considerate a avea un caracter strategic (UNCTAD³, 2024).

Dimensiunile pieței interne și perspectivele dezvoltării acesteia influențează semnificativ atracția capitalului străin, întrucât un ritm mai intens de creștere economică asigură oportunități sporite pentru valorificarea capitalului investit, integrarea rapidă a filialelor în structura internațională a firmei și atingerea economiilor de scară într-un interval scurt. Acest tip de comportament investițional este specific corporațiilor „căutătoare de piețe”, care sunt motivate de accesul la noi segmente de consum și de extinderea rețelelor de desfacere. Potrivit lui Dunning (1993), acest profil investițional este caracteristic firmelor multinaționale din industrii precum cea auto, hardware, chimică sau a bunurilor de uz casnic.

Resursele naturale și forța de muncă disponibile într-o economie gazdă rămân printre primele lucruri la care se uită investitorii străini. Nu e surprinzător: firmele care caută materii prime sau o muncă relativ ieftină pentru activități productive își găsesc de multe ori motivația aici. Astfel de investiții, considerate specifice „căutătorilor de resurse”, apar frecvent în industriile de procesare a materiilor prime pentru export (Dunning & Lundan, 2008). Totuși, lucrurile nu se opresc aici. Pe măsură ce infrastructura tehnologică se modernizează și calificarea angajaților crește, o parte dintre aceste companii schimbă perspectiva. În loc să caute doar resurse brute, ele încep să urmărească și active strategice, încercând să își consolideze avantajele prin integrarea unor locații-cheie în lanțurile lor globale de valoare.

Starea infrastructurii fizice, tehnologice și din sfera serviciilor financiare influențează în mod decisiv decizia firmelor multinaționale de a localiza investiții directe într-o anumită economie sau regiune. Elementele de infrastructură, precum rețelele de transport și telecomunicații sau capacitățile tehnologice locale, sunt esențiale pentru activitățile cu valoare adăugată ridicată și pot determina atractivitatea unei locații chiar mai mult decât costurile inițiale de operare (Dunning & Lundan, 2008). Totodată, o infrastructură inadecvată sau în declin poate contribui la decizia de retragere a capitalului investit și de relocare în zone mai competitive.

Configurația cadrului legislativ și politic dintr-o economie are o influență majoră asupra deciziilor de localizare a investițiilor străine. Reglementările privind accesul pe piață, condițiile de funcționare în sectoare economice cheie și tratamentul acordat firmelor străine sunt factori esențiali în acest sens. Potrivit UNCTAD³ (2024), stabilitatea legislativă, alături de politicile care vizează reducerea birocrăției și combaterea corupției, reprezintă elemente critice pentru crearea unui climat investițional favorabil și competitiv.

Prezența unor pachete coerente de măsuri privind promovarea și protecția investițiilor străine constituie o condiție esențială pentru crearea unui mediu investițional atractiv și competitiv. Astfel de măsuri includ, de regulă, facilități fiscale, garanții juridice, transparență în reglementare și mecanisme de soluționare a disputelor, toate menite să consolideze încrederea investitorilor. Conform UNCTAD³ (2024), aceste instrumente contribuie la reducerea riscurilor percepute de către corporațiile multinaționale și la orientarea capitalului internațional către economii receptivă și predictibile.

Dacă ne uităm atent la felul în care statele gestionează investițiile străine directe, se vede clar că lucrurile sunt mai nuanțate decât par. Așa cum arată și OECD (2002, pp. 175–176), țările gazdă nu aplică o singură strategie, ci mai degrabă un set de politici care funcționează pe două direcții, uneori suprapuse.

a. Pe de o parte, sunt **măsurile care intenționează să atragă investitorii**. E momentul acela de început, când guvernul își face loc pe harta economică și încearcă să convingă companiile străine că merită să riște. Aici intră toate stimulentele: reduceri, scutiri, garanții, promisiuni de stabilitate. Uneori merge, alteori nu. Depinde mult de context.

b. Pe de altă parte, intervin **politicile prin care se încearcă să se profite de investițiile deja existente**. Practic, e etapa a doua — cea în care se urmărește ca prezența companiilor străine să aducă ceva real economiei locale: tehnologii, locuri de muncă, competență. De obicei, aceste măsuri privesc firmele mixte sau filialele străine care funcționează deja în țară.

În fond, ideea e simplă: nu e mare artă să aduci capitalul, adevărata provocare e să-l păstrezi și să-l transformi într-un câștig pe termen lung. Aici se face diferența între o economie care doar primește bani și una care știe ce să facă cu ei.

Precondițiile expuse de noi mai sus sunt de natură a întări capacitatea economiei de a atrage investitorii străini, mai ales în domeniile considerate strategice pentru asigurarea dezvoltării economice. Ele reprezintă, cu alte cuvinte, elementele minimale ale contextului macroeconomic menite a asigura „cursivitatea” cadrului investițional intern. Pârghiile folosite de guvernanți în scopul maximizării avantajelor de pe urma procesului investițional vizează orientarea activităților desfășurate în cadrul firmelor deținute, sau controlate, de companii străine, precum și cerințele minimale în domeniul performanțelor obținute de filialele corporațiilor multinaționale investitoare pe teritoriul național.

Principalele tipuri de politici referitoare la investițiile străine directe pot fi clasificate, în funcție de caracteristicile lor, în câteva categorii esențiale (UNCTAD, 2003, pp. 85–86), astfel:

A) pachete de măsuri care reglementează condițiile de acces ale investitorilor străini pe piața națională, stabilind totodată gradul de liberalizare a fluxurilor de investiții străine directe;

B) standarde privind tratamentul egal și nediscriminatoriu aplicat companiilor străine care investesc în economia locală;

C) măsuri destinate maximizării beneficiilor generate de activitatea filialelor corporațiilor investitoare, precum și politici orientate spre reducerea eventualelor efecte negative asociate acestor investiții.

Este bine cunoscut faptul că, un acces complet nesupravegheat al investițiilor străine directe în cadrul economiei naționale poate afecta într-un mod nedorit dezvoltarea firmelor locale, prin efectele produse pe plan concurențial, ceea ce a determinat, în mod repetat, autoritățile țărilor gazdă să recurgă la elaborarea unor strategii destinate a direcționa fluxurile investițiilor străine către anumite sectoare economice, or de a regla, prin pârghii indirecte, configurația acestor fluxuri. O astfel de politică referitoare la investițiile străine este urmată îndeosebi de țările în curs de dezvoltare, care înregistrează unele dezechilibre macroeconomice, sau care urmăresc dezvoltarea echilibrată în teritoriu, or între diferite ramuri economice. De aceea, este important ca guvernanții să țină seama de aplicarea *alternativă* a pachetelor de măsuri care încurajează prezența investitorilor străini cu cele privind direcționarea acestora în cadrul economiei și, eventual, de îngrădire a accesului capitalului străin în anumite compartimente considerate „sensibile” din cadrul structurii economiei.

La început, în faza pătrunderii capitalului străin, accentul cade în special pe reducerea barierelor din calea investițiilor directe. Nu e nimic surprinzător: fără reguli clare și proceduri simplificate, companiile nu intră. De aceea, autoritățile se concentrează pe reglementarea mai transparentă a pașilor necesari pentru înființarea firmelor și pentru funcționarea lor în interiorul economiei gazdă. O dată ce firmele cu capital străin devin active, apar și alte politici. De pildă, stimulente pentru creșterea exporturilor, pentru folosirea mai eficientă a forței de muncă — mai ales în zone unde ocuparea este scăzută —, dar și pentru transferul de tehnologie. Tot aici intră și integrarea acestor companii în economia locală prin programe de formare profesională sau prin condiții mai stricte privind protecția mediului. Pe lângă acestea, există și ceea ce literatura numește

„criterii de performanță” impuse investitorilor străini. În practică, ele pot însemna cerințe privind reînnoirea tehnologiilor relocate sau, în cazurile cele mai avantajoase, chiar mutarea unor centre de cercetare-dezvoltare aparținând corporațiilor multinaționale (UNCTAD, 2003: 87–88).

Un obiectiv central al politicii economice în materie de investiții străine directe îl reprezintă direcționarea acestora. Această activitate are loc înainte ca firmele să fie efectiv prezente pe piață și presupune, la modul general, adoptarea de către autoritățile gazdă a unui set de măsuri menite să stimuleze investițiile în întreaga economie, la nivel de ramuri și subramuri. Ținta este clară: creșterea stocului total de investiții într-un interval de timp bine definit. Dacă privim însă într-un sens mai restrâns, iar acesta este cel relevant pentru politica economică, direcționarea capătă un caracter selectiv. Ea înseamnă aplicarea de pârghii prin care guvernul încurajează acele companii străine ce dispun de anumite trăsături considerate esențiale. Obiectivul? Creșterea competitivității unor sectoare strategice, adaptarea unor ramuri astfel încât să facă față concurenței internaționale sau chiar stimularea apariției de domenii economice noi (UNCTAD, 1999: 183–185).

Astfel, politicile de atragere a investițiilor pot viza, în special, încurajarea stabilirii prin investiții directe a acelor companii multinaționale:

- care dețin pachete tehnologice considerate, la un moment dat, adecvate pentru dezvoltarea anumitor sectoare industriale;
- care pot contribui la extinderea structurii industriale pe plan teritorial sau la creșterea gradului de ocupare și de calificare a forței de muncă;
- sau care răspund unor obiective strategice legate de consolidarea noilor ramuri economice, inclusiv prin relocarea unor centre de cercetare și dezvoltare în țara gazdă.

Tabelul nr. 1

Situația comparativă a măsurilor de atragere a investițiilor străine directe, practicate de statele selectate în perioada 2024-2025

Țara	Cotă impozit pe profit corporativ	Sectoare prioritare	Scutiri/Reduceri TVA	Zone economice speciale	Stimulente adiționale
Singapore	17% (efectiv 13,125% pentru anumite sectoare)	Tehnologie, servicii financiare, cercetare-dezvoltare	Da, pentru sectoare strategice	Da	Patent box (10%), credite fiscale pentru R&D, facilitarea transferului datelor
Irlanda	12,5% (efectiv 15% pentru corporații mari din 2024)	Tehnologie, farmaceutice, servicii financiare	Da	Da	Patent box, credite fiscale R&D (25%), scutiri pentru relocări
Emiratele Arabe Unite	9% (introducere 2023), 15% pentru corporații mari	Energie regenerabilă, tehnologie, servicii financiare	Da	Peste 20 de zone libere	100% proprietate străină, repatrierea liberă a profiturilor
Chile	27% (standard)	Minerale critice, energie regenerabilă	Cote reduse pentru exporturi	Da	Stimulente pentru investiții verzi, facilități pentru energia regenerabilă

Țara	Cotă impozit pe profit corporativ	Sectoare prioritare	Scutiri/Reduceri TVA	Zone economice speciale	Stimulente adiționale
Malaezia	24% (standard), 0% pentru investiții noi	Semiconductori, centre de date, energie regenerabilă	Da	5 coridoare economice speciale	Pioneer Status (5-15 ani scutire), Investment Tax Allowance
India	30% (standard) + surcharge	Asigurări (100% FDI din 2025), tehnologie, manufacturare	Da	Zone economice speciale	100% FDI în mai multe sectoare, Make in India, facilități pentru startup-uri
Germania	30% (combinat federal și regional)	Energie regenerabilă, tehnologie	Da	Da	Credite fiscale R&D (25%), stimulente pentru investiții verzi
Franța	25% (reduc de la 33% în 2022)	Energie regenerabilă, tehnologie	Da	Da	Credite fiscale R&D (25%), patent box, stimulente pentru relocări
Australia	30%	Hidrogen regenerabil, minerale critice	Da	Da	Stimulente fiscale pentru producția de hidrogen (din februarie 2025)
Ungaria	9% (cea mai mică din OCDE)	Toate sectoarele	Da	Da	Stimulente regionale până la 50% în zone dezavantajate
Statele Unite	21% federal + taxe de stat	Toate sectoarele	Varia după stat	Zone de oportunitate	GILTI (10,5%), FDII (13,125%), credite pentru investiții verzi
China	25% (standard), rate reduse pentru sectoare prioritare	Tehnologie, servicii financiare	Da	Zone economice speciale multiple	Optimizarea continuă a mediului de investiții, reducerea restricțiilor

Notă metodologică: unele date sau informații aflate pe parcursul tabelului sunt redate din surse generale, care nu sunt neapărat complete, sau nu a existat posibilitatea verificarea încrucișată a unor informații. De asemenea, volatilitatea politicilor fiscale, sau a celor privind politicile care vizează investitorii străini pot prejudicial precizia unor informații.

Surse:

Andersen, M., Kett, B., & Von Uexkull, E. (2017). Corporate tax incentives and FDI in developing countries. In *Global Investment Competitiveness Report 2017/2018: Foreign Investor Perspectives and Policy Implications*, World Bank.

Celani, A., Dressler, L., & Wermelinger, M. (2022). *Building an investment tax incentives database*:

Methodology and initial findings for 36 developing countries (OECD Working Papers on International Investment No. 2022/01). OECD Publishing.

India Brand Equity Foundation. (2025). *Foreign direct investment (FDI) in India, FDI inflows*.

Katitas, A., & Pandya, S. (2024). Investment incentives attract foreign direct investment: Evidence from the great recession. *Public Choice*, 200, 323–345.

Lexology. (2025, March 28). *Foreign direct investment reviews 2025: India*.

Mohd Hakimi, F. H. (2024, October 21). *Expanding opportunities: Malaysia's 2024 investment incentives for foreign investors*. Azmi & Associates Legal Updates.

OECD. (2025). *OECD investment tax incentives database 2024 update: Corporate income tax incentives in emerging and developing economies* (OECD Business and Finance Policy Papers, No. 79). OECD Publishing.

Smith, B. (2025, May 5). *How Europe, India and Africa are incentivizing foreign investment*. EY Insights.

Statrys. (2025, February 14). *10 best tax haven countries in 2025*. Statrys Business Blog.

Tax Foundation. (2024, November 19). *International tax competitiveness index 2024*.

Tax Foundation. (2025, January 6). *2024 corporate tax rates by country*.

UNCTAD. (2024, June 20). *World investment report 2024: Investment facilitation and digital government*. United Nations Publications.

UNCTAD. (2025). *Investment policy monitor database*.

UHY International. (2015, March 25). *Singapore and Ireland's tax regimes attract world-beating levels of FDI*. UHY Global Network Press Release.

United States Department of State. (2025, January 4). *Singapore – Investment climate statements 2023*.

White & Case LLP. (2025). *Foreign direct investment reviews 2025: United States*. White & Case Legal Insights.

Tabelul nr. 1 arată clar cât de mult s-au extins măsurile prin care statele încearcă să atragă investiții străine directe. Nu e vorba doar de economiile avansate, ci mai ales de țări emergente sau aflate în plină dezvoltare, unde competiția pentru capital extern este intensă. Ceea ce au în comun aceste state este un pachet tot mai variat de facilități, în primul rând de natură fiscală, gândite să influențeze decizia investitorilor și să îi direcționeze spre domenii considerate strategice: tehnologie, energie regenerabilă, industrii de procesare sau infrastructură digitală.

Măsurile adoptate sunt diverse. Se pleacă de la impozite pe profit reduse și scutiri de TVA, până la stimulente pentru cercetare-dezvoltare, regimuri fiscale preferențiale pentru brevete (*patent box*) sau facilități în zone economice speciale. Prin toate acestea, guvernele încearcă să canalizeze intrările de capital către ramuri cu valoare adăugată ridicată și să creeze premisele integrării mai profunde în lanțurile globale de producție.

Facilitățile acordate investitorilor străini nu sunt, de regulă, măsuri izolate, ci fac parte dintr-un pachet mai amplu de politici macroeconomice și industriale. În multe situații, acestea includ și instrumente de sprijin pentru exporturi sau pentru importul de echipamente, componente și materii prime necesare producției locale. Există însă și modele diferite. În Mexic, de exemplu, dar și în alte economii unde regimul fiscal nu lasă mult loc de manevră, guvernele preferă să ofere credite cu dobânzi avantajoase sau să introducă scheme de partajare a riscurilor, în loc să acorde direct scutiri de taxe. Asta arată că atragerea investițiilor străine directe poate lua forme diverse, nu doar prin politici fiscale. Chiar dacă tranziția ecologică, reglementările de mediu și presiunile legate de sustenabilitate aduc provocări evidente, capitalul străin rămâne pentru majoritatea economiilor emergente o resursă esențială de suplinire a lipsei de capital intern. Totuși, experiența arată că cele mai consistente progrese nu s-au înregistrat acolo unde s-au mizat doar pe ISD, ci în statele care au știut să le combine cu măsuri de consolidare a capitalului autohton, mai ales în domeniile cu miză strategică pe termen lung.

Direcționarea investitorilor către domenii cheie ale economiei gazdă nu este doar o strategie de atragere de capital, ci și o modalitate prin care tehnologiile noi pot fi canalizate spre ramurile ce au nevoie de restructurări profunde. Altfel spus, e o formă de adaptare la ritmul impus de sectoare similare din economia globală. În același timp, orientarea fluxurilor de ISD urmărește și altceva: să crească forța competitivă a unor industrii care exportă deja sau a celor care își propun să intre pe piețe noi. Procesul, însă, este complicat. Nu există o rețetă unică, iar guvernele ajung adesea să

combine diverse instrumente macroeconomice. De pildă, în anumite situații se impune direcționarea geografică a investițiilor – spre regiuni care au obiective strategice de tehnologizare sau care trebuie revitalizate industrial. În alte cazuri, autoritățile recurg la pârghii financiare: compensații, subvenții ori credite preferențiale. Acestea nu sunt simple „bonusuri”, ci mecanisme de sprijin care ajută firmele străine să traverseze perioadele de recesiune fără să își retragă investițiile.

Când vine vorba despre dezvoltarea sectoarelor orientate spre export, lucrurile nu se pot face dintr-un singur pas. Direcționarea investițiilor directe presupune o serie de etape care, în mod firesc, trebuie parcurse una după alta. Totul pornește de la o întrebare esențială: unde se află, de fapt, avantajul comparativ al economiei gazdă? Răspunsul nu e niciodată simplu, mai ales că piețele internaționale și regionale se schimbă continuu.

Așa cum arată și UNCTAD (2002, pp. 226–227), procesul e mai degrabă unul de rafinare pas cu pas, influențat de structura și complexitatea fiecărei ramuri economice. De obicei, pașii sunt următorii:

- mai întâi se fac **studii și analize detaliate** privind ramurile economice care generează exporturi, dar și structura acestor exporturi pe tipuri de produse. Doar așa se pot înțelege direcțiile reale de creștere;
- urmează **identificarea sectoarelor stabile**, adică acelea care, în timp, au menținut o contribuție constantă în exporturi. Aici se caută dinamica, nu doar statistica;
- apoi, autoritățile și organismele de profil ar trebui să **discute direct cu investitorii**, locali sau străini, pentru a înțelege ce anume ar stimula cel mai eficient dezvoltarea acelor domenii;
- se trece apoi la **evaluarea stadiului actual al investițiilor**: ce există deja, ce funcționează, ce resurse pot fi folosite mai bine;
- în final, se definesc **pârghiile și instrumentele reale de atragere a capitalului**, nu doar în teorie, ci prin facilități concrete, acordate atât investitorilor străini, cât și celor autohtoni. Obiectivul e clar — modernizarea tehnologică și crearea unor centre de cercetare capabile să inoveze produse noi, competitive pe piețele externe.

Pe scurt, stimularea exporturilor nu ține doar de cifre sau de politici izolate, ci de o viziune coerentă, construită pas cu pas, în jurul unei întrebări simple: *cum transformăm potențialul existent într-un avantaj real, durabil și vizibil în balanța comercială?*

Pentru numeroase țări aflate în curs de dezvoltare, acțiunea de direcționare a investițiilor străine se realizează pornind atât de la țelurile de politică economică, cât și de la principalele atuuri pe care le dețin respectivele ramuri economice în raport cu motivațiile pe care le au companiile străine de a se localiza în anumite zone, obținând din această localizare a propriilor capacități de producție diferite avantaje specifice. Astfel, unul dintre principalele de atuuri, în acest domeniu, a fost și continuă să fie costul relativ mai redus al resurselor de forță de muncă locale, ceea ce se pare că domină mai ales în ramurile prelucrătoare.

În alte situații orientarea, sau direcționarea investițiilor străine este realizată în principalele sectoare ale economiei care beneficiază de un tratament preferențial pe plan comercial extern, în special în legătură cu parteneri externi care dețin piețe de dimensiuni semnificative, unde se pot realiza o serie de parteneriate de afaceri cu firme locale.

Există și situații în care direcționarea firmelor străine nu urmează un plan abstract, ci configurația reală a economiei, pe ramuri și subramuri. Cu alte cuvinte, capitalul e atras acolo unde există deja niște „focare” industriale, zone care funcționează, dar care pot câștiga în plus la capitolul competitivitate. Asta se vede bine în serviciile din statele din Asia de Sud-Est, dar și în țările Europei Centrale și de Est. De fapt, și economiile dezvoltate aplică o strategie asemănătoare. Diferența este că, în cazul lor, accentul cade pe domeniile inovatoare, pe tehnologiile de vârf. Iar aici intervine și un alt criteriu – cel geografic. Localizarea obiectivelor industriale devine, la rândul ei, un reper pentru politica de direcționare a ISD. În fond, nu întâmplător guvernele combină stimulentele pentru zone cu tradiție în producție cu măsuri care distribuie capacitățile industriale la nivel teritorial. Ambele direcții contează și, în practică, se completează una pe cealaltă.

În ultimii ani, mai ales după șocul pandemiei și odată cu ritmul alert al tranziției digitale, multe state au început să fie mult mai atente la modul în care atrag investițiile străine. Nu s-a mai

pus problema doar de a primi capital „la grămadă”, ci de a-l canaliza către domenii care contează strategic. Se vede limpede: tehnologiile digitale, industria 4.0, energia verde, microelectronica, biotehnologia sau inteligența artificială au devenit priorități clare. Toate sunt legate de ideea de suveranitate economică și de nevoia de a avea o producție mai rezilientă.

Un alt aspect, de multe ori trecut cu vederea dar la fel de important, ține de oameni. Formarea și recalificarea forței de muncă sunt tot mai des puse în centrul politicilor industriale. În fond, fără personal capabil să înțeleagă și să aplice noile tehnologii, niciun plan nu funcționează. Așa se explică apariția unor programe tot mai diverse: de la parteneriate public–private, la scheme de cofinanțare pentru inovație, până la facilități pentru clustere industriale sau măsuri menite să lege economiile naționale de lanțurile valorice internaționale. Pe scurt, nu doar capitalul contează, ci și modul în care acesta este conectat cu resursele umane și cu infrastructura instituțională.

Un obiectiv central rămâne consolidarea legăturilor industriale pe verticală și orizontală, astfel încât efectele de antrenare și externalitățile pozitive să contribuie la dezvoltarea unor ecosisteme industriale sustenabile și competitive. În acest sens, autoritățile urmăresc transformarea structurii productive, orientând ISD către ramuri cu intensitate mare de capital, de cercetare-dezvoltare și de competențe digitale. Exemple relevante de state care au reușit să folosească ISD în scopuri strategice includ Polonia, Vietnam, Cehia, Lituania, Mexic, Coreea de Sud și India. Acestea au reconfigurat politicile de atragere a capitalului străin pentru a favoriza integrarea tehnologică și reducerea vulnerabilităților economice.

În cazul țărilor din Europa Centrală și de Est, intensificarea unor asemenea politici este esențială pentru compatibilizarea cu tendințele recente ale fragmentării geoeconomice, ale regionalizării lanțurilor de aprovizionare și ale reindustrializării verzi promovate la nivelul Uniunii Europene. În contextul unor deficite cronice ale balanței contului curent și al limitărilor resurselor interne pentru susținerea ramurilor economice exportatoare, direcționarea strategică a ISD devine un instrument vital pentru sporirea competitivității, consolidarea autonomiei industriale și creșterea capacității de inovare.

Măsurile de direcționare a eforturilor investiționale au urmărit, în principal, *patru seturi de criterii* (UNCTAD, 2003: 243-244) ce se dorește a fi îndeplinite în scopul de a obține efectele dorite pe planul dezvoltării economice din țările gazdă. Evident, o rețetă universală a succesului acestor pachete de măsuri nu este posibilă, fiind vorba aici de un număr relativ mare de factori care influențează fie viteza de propagare a efectelor acestora în cadrul economiei, fie maniera în care diferitele ramuri economice reacționează la introducerea lor.

Primul set de criterii are legătură cu premisa de bază: orice măsură de direcționare a investițiilor străine trebuie să pornească de la o evaluare realistă a stadiului de dezvoltare al economiei naționale. Această evaluare nu poate fi făcută în vid, ci prin comparație cu alte țări aflate în etape similare de evoluție. Tot aici intră și analiza oportunităților de specializare a unor subramuri pe producția de bunuri capabile să lege, pe termen lung, economia națională de rețelele internaționale de valoare adăugată. Nu e întâmplător că principiile specializării internaționale, gestionate adesea prin rețelele coordonate de corporațiile multinaționale, devin un reper major atunci când se conturează sectoarele ce merită sprijin prin politici de direcționare. La fel de importante sunt studiile de conjunctură. Ele scot în evidență tendințe de pe piețele globale și ajută la înțelegerea viabilității unor sectoare pe termen lung. În fond, experiența arată că nu întotdeauna ramurile care au performat în trecut pe piața externă vor fi și cele mai sigure pariuri pentru viitor.

Al doilea set de criterii intră în joc imediat după alegerea ramurilor industriale care par compatibile cu politicile economice de direcționare a capitalului străin. Aici accentul nu mai cade doar pe atragere, ci pe ceva mai complicat: măsura în care politicile interne se aliniază cu regulile internaționale. Nu e de neglijat faptul că aceste reguli sunt stabilite prin documente negociate și asumate în cadrul organizațiilor globale, fie ele comerciale sau cu rol în supravegherea concurenței. UNCTAD, prin rapoartele sale, a subliniat tot mai des importanța respectării unor norme uniforme privind subvențiile la export. E un punct sensibil, pentru că atât țările dezvoltate, cât și cele emergente apelează la astfel de mecanisme. Pentru economiile în curs de dezvoltare, care încă se confruntă cu probleme structurale, aceste pârghii rămân cruciale – chiar dacă deja direcționează ISD

spre sectoarele exportatoare. Provocarea apare când toate aceste măsuri trebuie armonizate. Regulile concurențiale și cele comerciale nu sunt întotdeauna ușor de conciliat. Și totuși, integrarea într-o economie globalizată face ca respectarea normelor internaționale să fie inevitabilă. Altfel, toată politica de direcționare a investițiilor riscă să devină o inițiativă izolată, fără continuitate și fără rezultate clare.

Al treilea set de criterii se întemeiază pe maniera în care Richard Caves, în una din lucrările sale importante (Caves, 1996: 217-218), împarte activitățile din care rezultă bunuri destinate exportului și anume:

- *activități de prelucrare a materiilor prime provenite din țara gazdă, care sunt preluate în structura proceselor de producție aparținând unor corporații multinaționale;*
- *activități preponderent intensive în factorul muncă, desfășurate în cadrul filialelor unor corporații, situate în țări în curs de dezvoltare, din care rezultă bunuri supuse exportului;*
- *proces de producție din care rezultă bunuri intensive în diferite tehnologii, care au un înalt potențial competitiv la export, unele preluate de filiale ale corporațiilor.*

În funcție de aceste principale categorii de activități, majoritatea de esență industrială, se poate determina care sunt principalele seturi de efecte generate economiei țărilor gazdă de integrarea totală sau parțială a unora în structura firmelor investitoare. Principala problemă care se pune în discuție aici este dacă extinderea investițiilor străine în ramurile generatoare de exporturi a determinat automat creșterea nivelului de competitivitate în raport cu piețele externe, sau ar mai fi nevoie să se ia ulterior măsuri și pentru accelerarea efectelor indirecte din economia țării gazdă. Asemenea categorii de efecte se materializează în influențele induse altor ramuri autohtone care, prin creșterea calității ofertei intermediare pe relația amonte-aval, pot, la rândul lor, ridica nivelul competitivității produselor oferite la export.

Un al patrulea set de criterii, la fel de important ca celelalte, vizează piețele de desfacere. Mai exact, analiza existenței, a dimensiunii și a structurii acestor piețe pentru produsele și serviciile generate de sectoarele unde se direcționează capitalul străin. Într-o economie globală marcată de instabilitate geopolitică, de reconfigurări frecvente ale lanțurilor de aprovizionare și de o concurență tehnologică tot mai dură, această analiză devine indispensabilă. Contează nu doar dinamica cererii externe, ci și gradul de liberalizare a piețelor și tendințele structurale care se conturează. Printre acestea se numără digitalizarea consumului, standardele de mediu tot mai stricte sau creșterea cererii pentru produse sustenabile.

Importanța unei astfel de evaluări trece dincolo de simpla politică industrială. Ea oferă baza pentru un cadru capabil să atragă investiții cu valoare strategică reală. În prezent, într-o economie unde termeni precum *de-risking* și *friend-shoring* descriu noile strategii ale companiilor globale, investitorii nu se uită doar la stimulentele fiscale. Ei caută și acces la piețe regionale stabile, bine integrate, cum sunt cele din Uniunea Europeană, din spațiul USMCA sau din ASEAN.

Din acest motiv, numeroase guverne includ în pachetele de sprijin pentru ISD și servicii de *market intelligence*, oferind corporațiilor investitoare acces la studii de piață, prognoze sectoriale, baze de date comerciale și informații despre bariere tarifare și netarifare. Aceste instrumente facilitează alinierea proiectelor investiționale la cerințele piețelor-țintă, crescând astfel șansele de succes ale operațiunilor economice pe termen lung. Pe fondul creșterii protecționismului și al înăsprii standardelor comerciale, analiza acestor dimensiuni devine tot mai mult o componentă esențială a strategiei de atragere și retenție a ISD, oferind investitorilor o predictibilitate sporită și o înțelegere clară a potențialului de integrare în fluxurile comerciale regionale și globale.

Un rol deosebit de important, în actuala perioadă, îl au măsurile de politică economică ce vizează sfera *transferului noilor tehnologii*. Aceasta, în contextul accelerării alternanței dintre perioadele de recesiune cu cele de avânt economic, fenomen manifestat în cadrul economiei mondiale cu intensitate sporită mai ales în ultimul deceniu. Autoritățile din multe state gazdă privesc încurajarea investițiilor directe care sunt însoțite de aportul noilor tehnologii ca pe o opțiune strategică, indiferent de perioada de dezvoltare, în contextul necesității amplificării capacității de asigurare a creșterii economice, traversării unor perioade de criză, uneori prelungită, sau interesului de a crește capacitatea de rezistență a economiei la manifestarea șocurilor externe.

Acest din urmă deziderat este realizabil și pe calea ridicării nivelului de competitivitate a ramurilor exportatoare.

Economia globală trece prin schimbări rapide – digitalizare accelerată, mutarea lanțurilor de aprovizionare, o concurență tehnologică pe care statele nu o mai pot ignora. În acest context, politicile economice nu mai pot fi lăsate la întâmplare: ele trebuie gândite pentru a întări capacitatea tehnologică a fiecărei economii. În linii mari, există două direcții strategice.

Prima este cea a consolidării interne. Aici vorbim despre mobilizarea resurselor proprii și despre un cadru instituțional care să încurajeze inovația. Statul nu stă deoparte: finanțează cercetarea-dezvoltarea, investește în oameni (formare și recalificare), sprijină IMM-urile inovatoare și construiește infrastructura necesară transferului tehnologic. Nu e o opinie izolată, ci un punct întărit și de OECD² (2023): investițiile publice în ecosistemele de inovare sunt fundamentale pentru a consolida competențele naționale și pentru a pregăti tranziția spre industriile viitorului.

A doua direcție are în vedere facilitarea transferului de tehnologie din exterior, prin atragerea investițiilor străine directe. Capitalul este orientat strategic către ramuri cu potențial mare de absorbție tehnologică – microelectronica, inteligența artificială, energiile verzi sau biotehnologia. Avantajul e evident: presiunea asupra bugetului public scade, pentru că noile tehnologii sunt introduse direct de companiile multinaționale. Totuși, experiența arată că integrarea nu produce automat efecte de durată. Pentru asta e nevoie de o arhitectură instituțională solidă, care să includă politici de *aftercare*, stimulente fiscale bine calibrate și mecanisme clare prin care firmele locale să fie legate de lanțurile valorice globale (UNCTAD, 2020). Într-o economie globală marcată de tensiuni geopolitice și de o fragmentare crescândă, soluția eficientă nu este alegerea exclusivă a uneia dintre strategii. Din contră, cea mai bună opțiune rămâne combinarea inteligentă a dezvoltării interne cu atragerea resurselor externe. Doar astfel se poate consolida competitivitatea tehnologică, se poate promova autonomia strategică și se poate stimula inovația sustenabilă.

Importanța pe care statele gazdă o acordă noilor tehnologii se vede cel mai bine în rolul atribuit filialelor multinaționalelor în activitățile de cercetare-dezvoltare realizate local. Datele recente (2020–2025) arată schimbări notabile în distribuția acestor activități. Israel, unde sectorul privat concentrează 92% din C&D, Vietnam cu 90% și Irlanda cu 80% (dintre care 62,3% reprezintă angajați în firme controlate de capital străin) se remarcă drept lideri în atragerea investițiilor multinaționale pentru inovare. Această evoluție spune multe. Pe de o parte, confirmă deplasarea centrelor de cercetare dinspre Europa spre Asia. Pe de altă parte, arată tranziția clară de la manufactură la servicii digitale. Nu întâmplător, 2021 a fost primul an în care multinaționalele americane au cheltuit mai mult pe C&D destinat serviciilor decât pe cel orientat spre producție.

Tabelul nr. 2:

Sectorul privat în cercetarea-dezvoltarea: analiza comparativă 2020-2025

Metodologie: Tabelul prezintă ponderea sectorului privat în totalul cheltuielilor naționale pentru C&D, intensitatea C&D ca procent din PIB, și informații specifice despre rolul multinaționalelor. Datele provin din surse oficiale OECD, WIPO, UNESCO și institute naționale de statistică.

Țara	Sector Privat în C&D (%)	An	C&D/PIB (%)	Informații Multinaționale	Note Specifice
Israel	92%	2023	6.3%	Lider mondial în startup-uri	Cea mai mare intensitate C&D din lume; ecosistem de inovare privat dominant
Vietnam	90%	2023	0.4%	Hub manufacturing asiatic	Creștere rapidă a investițiilor străine în tehnologie
Irlanda	80%	2021	1.2%	62.3% angajați C&D în firme	Hub european pentru multinaționale americane; rata

				străine	corporativă 12.5%
Japonia	79%	2023	3.3%	Tranziție către servicii C&D	A treia economie mondială; focus pe inovare corporativă
Coreea de Sud	79%	2023	5.0%	Samsung, LG, Hyundai	A doua cea mai mare intensitate C&D; chaebols dominante
Statele Unite	77%	2021	3.5%	Cel mai mare C&D străin: \$80+ mld	Lider absolut în cheltuieli C&D totale (\$823 mld în 2023)
China	77%	2023	2.4%	Creștere de 18x din 2000	A doua cea mai mare economie în C&D (\$723 mld); 26% din C&D global
Taiwan	75%	2022	3.8%	TSMC, sector semiconductori	Lider în semiconductori; C&D corporativ în creștere cu 3.7%
Suedia	70%	2023	3.6%	Ericsson, Volvo, IKEA	Model nordesc; echilibru public-privat în inovare
Thailanda	65%	2021	1.2%	Hub auto și electronics	Destinație importantă pentru relocarea manufacturingului
Germania	65%	2021	3.1%	Top destinație pentru C&D SUA	Locomotiva Europei; Industrie 4.0; sectorul public 15% din C&D
Franța	63%	2021	2.2%	15-20% C&D manufacturing străin	Finanțare guvernamentală mare (30%); politici publice active
Marea Britanie	62%	2021	2.9%	14% finanțare din străinătate	Post-Brexit; London rămâne hub financiar și tehnologic
Canada	60%	2021	1.8%	30-40% C&D manufacturing străin	Prima destinație pentru C&D american în străinătate
India	58%	2020	0.7%	Hub pentru servicii C&D digitale	Specializare în servicii; centru global pentru outsourcing C&D
Singapore	50%	2022	2.2%	Hub regional asiatic	Model echilibrat public-privat; strategia Smart Nation
Finlanda	N/D	-	2.9%	Nokia legacy; digitalizare	Model nordic; investiții mari în educație și inovare
Italia	N/D	-	1.5%	Sectorul auto și design	Focus pe sectoarele tradiționale; Plan Național de Redresare

Surse:

World Intellectual Property Organization. (2024). *End of Year Edition – Against All Odds, Global R&D Has Grown Close to USD 3 Trillion in 2023*.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Main Science and Technology Indicators*. OECD Statistics.

National Science Foundation. (2022). *Foreign R&D reported by IT-related industries account for about half or more of U.S.-owned R&D performed in India, China, Canada, and Israel*. NSF-22328.

Central Statistics Office Ireland. (2022). *Business Expenditure on Research and Development 2021-2022*.

Visual Capitalist. (2025, aprilie 17). *Ranked: The Countries Investing the Most in R&D*.

Dachs, B. (2024). *Shifting Tides: A Closer Look at the Changing R&D Investments of US Multinationals Abroad*. AIB Insights.

National Center for Science and Engineering Statistics. (2024). *Cross-National Comparisons of R&D Performance*. NSB-20246.

Lowy Institute. (2024). *R&D spending (% of GDP) data - Asia Power Index*.

Note metodologice și limitări:

- Sectorul privat include atât companii naționale, cât și filiale ale multinaționalelor.
- C&D/PIB = Cheltuieli totale pentru cercetare-dezvoltare ca procent din PIB.
- Informații multinaționale se referă la ponderea specifică a companiilor străine când sunt disponibile date.

- Perioadele variază între 2020-2023 în funcție de disponibilitatea datelor oficiale.
- Metodologiile diferă între țări și pot afecta comparabilitatea directă.
- N/D = Date specific pentru sectorul privat nu sunt disponibile din sursele consultate.

Trebuie spus din capul locului că analiza comparativă a datelor despre cercetarea-dezvoltarea realizată de sectorul privat ridică mari probleme metodologice. Și asta afectează direct validitatea comparațiilor internaționale. De fapt, primul obstacol apare chiar la definiția „sectorului privat”. Nu există o standardizare clară: fiecare țară își folosește propriile criterii, propriile metode. Lucrurile se complică și mai mult pentru că unele statistici includ la un loc companiile naționale și filialele multinaționalelor, pe când altele se uită exclusiv la activitățile entităților străine. Practic, nu comparăm mereu aceleași lucruri. Mai e și problema metodologiilor diferite. Unele studii raportează pe baza BERD (*Business Expenditure on Research and Development*), altele pe GERD (*Gross Domestic Expenditure on Research and Development*). Iar în anumite cazuri se folosesc chiar și alte abordări, adaptate contextului local. Toate aceste discrepanțe fac ca interpretarea și compararea datelor să devină, pentru o cercetare academică serioasă, nu doar dificilă, ci de-a dreptul problematică.

Datele din Figura nr. 2 provin din surse oficiale și internaționale de referință (OECD, WIPO, UNESCO, National Science Foundation etc.) și surprind rolul sectorului privat în activitatea de cercetare-dezvoltare din mai multe economii naționale. Totuși, trebuie remarcat că diferențele metodologice dintre instituțiile naționale de statistică, dar și variațiile intervalelor de raportare (2020–2023), conduc la neuniformități în definirea și măsurarea cheltuielilor de C&D și a ponderii sectorului privat. Pentru unele țări, gradul de implicare a multinaționalelor este reconstituit pe baza surselor secundare sau a studiilor de caz, mai ales acolo unde nu există serii cantitative complete. Din acest motiv, valorile din tabel pot fi considerate comparabile doar orientativ și trebuie analizate cu o doză de prudență, ținând cont de limitele de agregare și de posibilele diferențe de acoperire statistică. Cifrele marcate „N/D” (nedisponibil) semnaleză, tocmai, lipsa datelor publice referitoare la ponderea sectorului privat în C&D pentru anumite state.

În consecință, tabelul are un rol mai degrabă ilustrativ și comparativ: el oferă o imagine generală a tendințelor globale din cercetare-dezvoltare, dar nu poate fi tratat ca un cadru complet uniformizat pentru analiză cantitativă între țări.

Trebuie să accentuăm, în acest context, faptul că efectele investițiilor directe de capital sunt mai pronunțate în cazul transferului noilor tehnologii în comparație cu alte surse ale acestui tip de transfer, cum ar fi acordurile în privința cedării licenței de fabricație. Aceasta, deoarece rolul investițiilor directe este mult mai complex, în pofida dezavantajelor oferite de posibilele divergențe în ceea ce privește unele componente ale noilor tehnologii, mai puțin adaptate economiei țării gazdă. Oricum, asemenea dezavantaje se manifestă de-a lungul unor intervale mai lungi de timp și pot fi corectate printr-o serie de modificări de structură a în interiorul respectivelor ramuri economice.

După cum se subliniază în unele lucrări de specialitate (UNCTAD¹, 1999: 35), sintetizând elementele din acest domeniu, se poate afirma că investițiile directe din străinătate pot contribui pe plan tehnologic la dezvoltarea economică a țării gazdă pe trei planuri distincte, după cum urmează.

1. Oricât de accelerat ar fi ritmul inovării în țara gazdă, pe baza contribuției factorilor disponibili pe plan intern, capacitatea de inovare rămâne limitată, în comparație cu ceea ce apare pe plan mondial în anumite domenii de interes. De aceea, prezența unor investitori strategici generează cu siguranță introducerea unor concepte noi, multe direct aplicabile în producție, ceea ce amplifică potențialul intern în materie de inovare, prin diversificarea stocului de idei disponibil pe plan intern.
2. Pe calea investițiilor străine directe pot pătrunde tehnologii cu totul noi, inexistente încă în țara gazdă, prin utilizarea cărora pot fi obținute produse ce îndeplinesc anumite nevoi, diversifică oferta internă, sau generează nevoi cu totul noi. În final, aceasta conduce la dezvoltarea pieței interne, substituirea unor importuri și are efecte favorabile pe planul concurenței în raport cu firmele străine producătoare de bunuri echivalente.

3. Întotdeauna sunt semnificative efectele pe planul dezvoltării noilor abilități, cunoștințe tehnice și elementele specifice know-how-ului generate de introducerea unor metode noi de producție care sunt rezultatul unor investiții directe.

Rolul pachetelor de măsuri care vizează transferul noilor tehnologii nu se sfârșește în faza de intrare a noilor investiții în cadrul economiei naționale. Dimpotrivă, rolul acestora crește abia după ce filialele corporațiilor investitoare și-au început activitatea de producție în cadrul economiei naționale. Mai precis, este vorba aici de stabilirea unor mijloace de încurajare a corporațiilor care implementează pe teritoriul național tehnologii mai complexe, aparținând unor generații noi, dezvoltă aici centrele de cercetare-dezvoltare, în colaborare cu specialiști locali, sau efectuează noi investiții în centre deja existente. Este de menționat faptul că flexibilitatea mai mare este dată de pârghiile de încurajare care sunt aplicate pe categorii de obiective industriale unde sunt implementate anumite noi tehnologii și nu prin intermediul unor liste conținând domeniile pe care un anumit guvern găsește că este potrivit să le încurajeze la un anumit moment dat. Aceasta, deoarece este de preferat ca accentul să fie pus pe bunuri a căror producție este relativ recentă și nu pe ramuri a căror dezvoltare în continuare se poate dovedi foarte costisitoare sau riscantă. Configurarea specificului măsurilor de încurajare a investițiilor directe intensive în tehnologii noi, din utilizarea cărora rezultă produse cu un grad ridicat de valoare adăugată încorporată, poate să stea la dispoziția autorităților guvernamentale, care adeseori recurg la consultarea corporațiilor investitoare, or, mai precis, la negocieri în urma cărora se nasc obligații reciproce, sau se ia naștere un cod de conduită în relațiile reciproce.

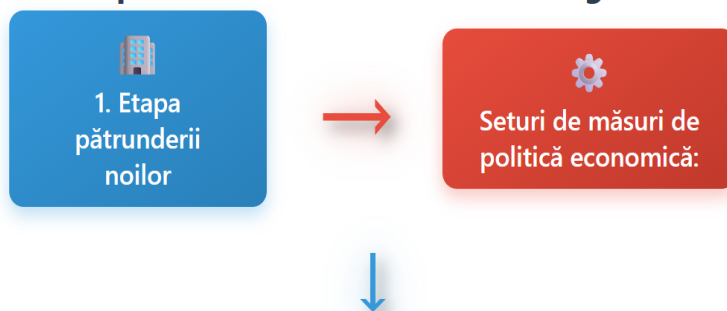
În domeniul tehnologiilor informaționale, de-a lungul anilor, autoritățile din țările gazdă au recurs la realizarea de parcuri industriale, în cadrul cărora este încurajată pătrunderea capitalului străin, concentrarea acestuia pe seturi de activități de cercetare și producție. De asemenea, crearea și întreținerea focarelor de cercetare-dezvoltare întreprinse pe proiecte, în domeniul aplicativ, în cadrul universităților sau al institutelor de cercetare a reprezentat permanent o premisă a dezvoltării de noi generații de produse îndeosebi în faza în care prezența unor companii străine în economia națională este asigurată.

Pe de altă parte, un rol deosebit de important este atribuit reglementărilor care vizează propagarea elementelor specifice noilor tehnologii în economia țării gazdă. Propagarea noilor tehnologii reprezintă una dintre cele mai importante tipuri de externalități pozitive generate de prezența corporațiilor multinaționale în economia țării gazdă. Iar, până la urmă, viteza de propagare a cunoștințelor noi transformă, sau nu, investițiile directe într-un factor important al dezvoltării economice într-o anumită țară gazdă. În etapa de propagare, intră în scenă legăturile create, la nivel de ramură, în aval și amonte, între diferite firme în cadrul economiei țării gazdă, viteza de propagare a cunoștințelor aferente noilor generații de tehnologii depinzând în mod direct atât de puterea de asimilare a acestora de către alți agenți economici cât și de configurația cadrului concurențial din această economie națională. De aceea, se dovedesc deosebit de utile pârghiile de stimulare (îndeosebi cele fiscale, materializate în reducerea impozitului pe profit) a propagării unor cunoștințe noi și către alte firme locale, care nu fac parte din structura corporației investitoare, dar care fie sunt furnizori de materii prime pentru filialele acesteia, fie reprezintă subcontractori ai corporației.

Sintetizând cele menționate până aici, putem considera următorul tablou de ansamblu care cuprinde principalele elemente urmărite de autoritățile statului gazdă în relația cu investitorii străini, pe planul transferului noilor tehnologii.

Figura nr. 2

Principalele coordonate ale politicii privind investitorii străini, în funcție de etapele procesului transferului tehnologic



- 1  măsuri de atragere a investitorilor străini, de configurare a mediului de afaceri național;
- 2  stabilirea de standarde în domeniul tratamentului investitorilor, în funcție de seturile de cerințe pe domenii de activitate;
- 3  stabilirea sistemului instituțional-suport care să faciliteze informarea investitorilor și orientarea lor în economia țării gazdă;
- 4  determinarea pachetelor de măsuri de încurajarea a pătrunderii noilor fluxuri de capital și de direcționare a acestora spre ramurile unde este necesar aportul investițional extern;
- 5  măsuri de încurajare a corporațiilor deja prezente în economie, în scopul efectuării de noi transferuri tehnologice utile dezvoltării anumitor compartimente ale economiei naționale, sau creșterii gradului de complexitate a operațiunilor productive;
- 6  dezvoltarea sistemului de parcuri tehnologice, sau zone libere, pentru concentrarea unor activități complexe bazate pe noile tehnologii;
- 7  reglementarea mediului concurențial intern într-o manieră favorabilă pătrunderii capitalului străin în anumite ramuri economice.

Figura nr. 3

Principalele coordonate ale politicii privind investitorii străini, în funcție de etapele procesului transferului tehnologic

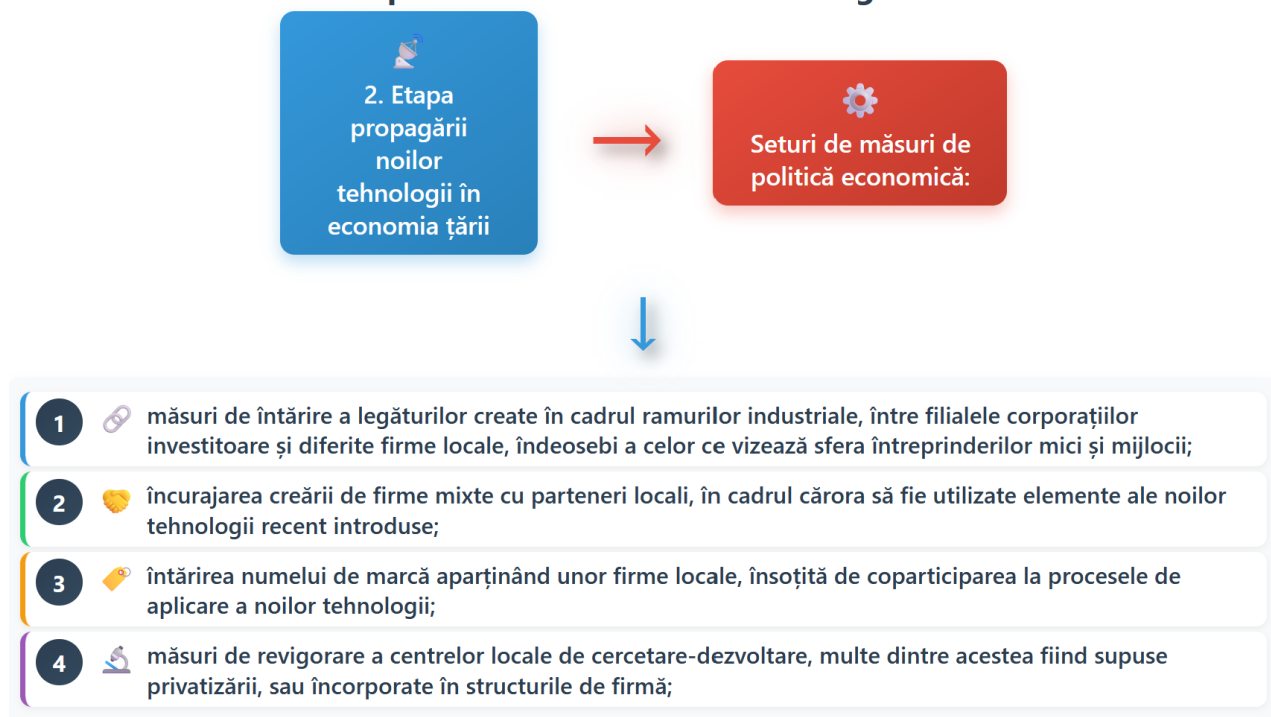
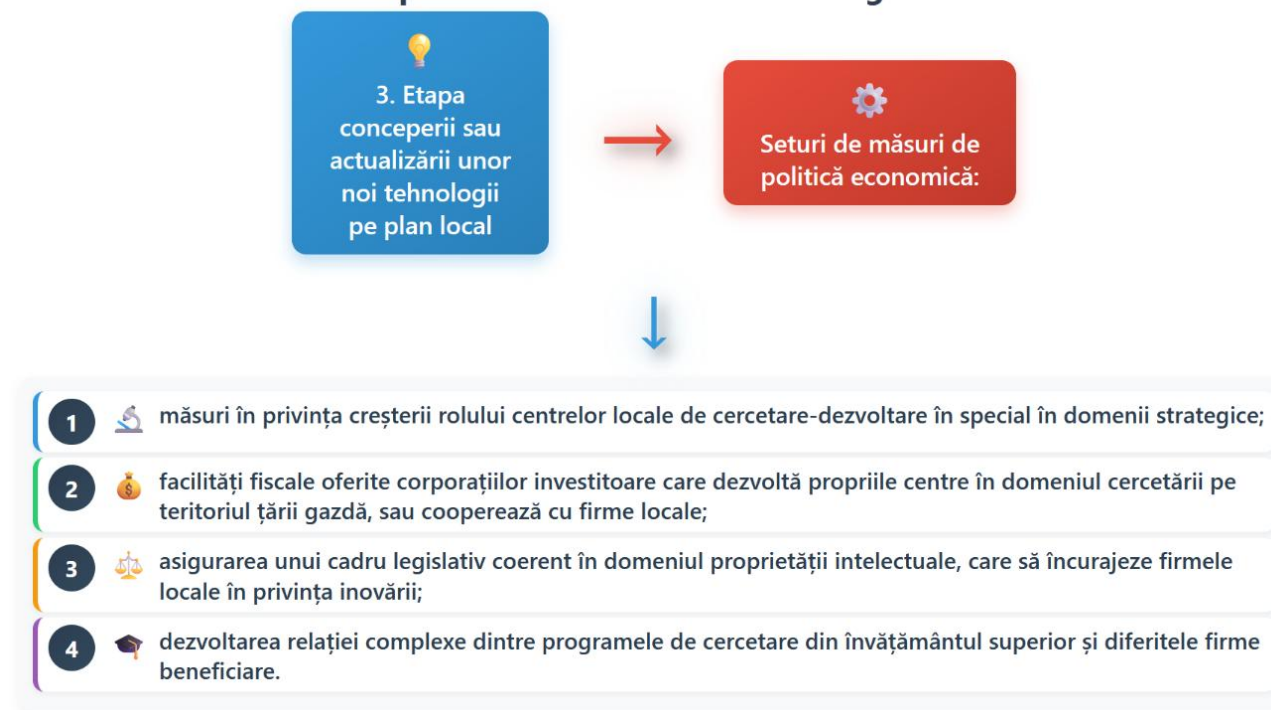


Figura nr. 5

Principalele coordonate ale politicii privind investitorii străini, în funcție de etapele procesului transferului tehnologic



Analiza celor trei etape arată clar un lucru: politicile de atragere a investițiilor străine directe (ISD) nu dau randament decât dacă urmează o logică evolutivă. Cu alte cuvinte, trebuie să se miște odată cu transformările și prioritățile economiei naționale. Parcursul e vizibil treptat. Mai întâi, intră capitalul străin. Urmează integrarea și diseminarea tehnologică. Apoi, în ultima etapă, vine dezvoltarea propriei capacități de inovare. ISD nu înseamnă, deci, doar bani care intră în economie. În fond, ele reprezintă un mecanism de modernizare tehnologică, complex și cu efecte pe termen lung – exact așa cum subliniază Narula & Dunning (2000) în studiile lor. Se observă și o schimbare de atitudine a politicilor publice. Dacă la început interesul se concentrează pe volum, în etapa următoare accentul cade pe calitate și pe efectele produse. În faza finală, obiectivul este mult mai ambițios: consolidarea autonomiei tehnologice. Această tranziție arată maturizarea statului gazdă. Nu mai vorbim despre un simplu receptor pasiv al tehnologiei, ci despre un actor care intră ca partener activ în procesul de inovare (Lall, 1992).

Fiecare etapă scoate în evidență rolul tot mai important al infrastructurii științifice și tehnologice locale, care pe măsură ce timpul trece se diversifică și se profesionalizează. În faza inițială apar parcurile industriale și zonele libere, apoi, în etapa intermediară, își fac loc primele centre locale de cercetare. În faza finală, accentul se mută către implicarea universităților și a programelor de cercetare avansată. Această progresie arată limpede că eficiența ISD în generarea de spillover-uri tehnologice depinde de capacitatea de absorbție a economiei gazdă – un punct subliniat frecvent în literatura organizațională și economică (Cohen & Levinthal, 1990).

Și instrumentele de politică publică urmează un parcurs asemănător. La început domină măsurile administrative și reglementative, proprii unei abordări centralizate. Treptat, acestea sunt înlocuite de formule mai sofisticate, menite să stimuleze cooperarea dintre actori, iar în stadiul cel mai avansat apar politicile bazate pe stimulente directe și pe un cadru legal favorabil inovației. Această diversificare se regăsește și în literatura de specialitate dedicată design-ului politicilor de inovare și arhitecturii sistemelor naționale de inovare (Edquist, 2005).

Succesiunea etapelor descrise schițează, în ansamblu, un parcurs de emancipare tehnologică. Economia gazdă pornește de la o dependență față de actorii străini, trece printr-o fază de interdependență constructivă și ajunge, în final, la o formă de autonomie în ceea ce privește capacitatea de inovare (Lundvall, 1992). Un rol central în acest proces îl joacă întreprinderile mici și mijlocii (IMM). În etapa intermediară, acestea devin adevărate punți de legătură între multinaționale și ecosistemul local. Prin activitatea lor, IMM-urile facilitează transferul de know-how și tehnologii, integrând organic investițiile străine în economia națională. Tema este tratată pe larg în literatura privind clusterelor industriale și rețelele de inovare (Giuliani, Pietrobelli & Rabellotti, 2005). În faza avansată, tot mai multă greutate capătă cadrul legislativ al proprietății intelectuale. Acesta devine decisiv pentru protejarea și valorificarea rezultatelor cercetării locale. Studiile de specialitate subliniază că un regim echilibrat de protecție nu este important doar pentru apărarea intereselor inventatorilor, ci și pentru a stimula circulația ideilor și, implicit, dinamica inovării în economie (Maskus, 2000).

Privită ca întreg, această viziune etapizată aduce câteva implicații importante pentru formularea politicilor publice. Devine evident că strategiile de atragere a ISD nu pot fi gândite izolat sau doar pe termen scurt. Ele cer o planificare atentă, cu obiective clare și bine calibrate pentru fiecare stadiu de dezvoltare. Consolidarea capacității de absorbție rămâne, în acest context, o condiție esențială. Asta presupune investiții consistente în cercetare, în formarea capitalului uman și în infrastructură. La fel de importantă este și colaborarea dintre actorii-cheie: sectorul privat internațional, companiile locale și mediul academic. Doar prin această interacțiune se pot genera efectele reale de difuziune tehnologică, așa cum subliniază și Blomström & Kokko (1998).

Astfel, modelul celor trei etape oferă mai mult decât o simplă schemă operațională: el propune o viziune integrată asupra dezvoltării, care recunoaște faptul că ISD trebuie să fie parte a unei strategii coerente, adaptabile și axate pe consolidarea capacităților endogene. În acest sens, cadrul conceptual rezultat poate fi utilizat pentru analiza politicilor economice în contextul țărilor emergente sau aflate în tranziție (Crespi & Zuniga, 2012).

MODULUL 7

MULTINAȚIONALELE ȘI EVOLUȚIA FLUXURILOR COMERCIALE ÎN ECONOMIA GLOBALĂ ACTUALĂ



Obiective

- analiza aspectelor referitoare la influența multinaționalelor asupra activităților comerciale internaționale;
- influențele asupra competitivității la export;
- elemente legate de gestionarea resurselor materiale și activitatea de export;
- factori care influențează dinamica operațiunilor comerciale.



Noțiuni cheie

- dinamica exporturilor și importurilor,
- competitivitate economică,
- rolul și funcțiile filialelor corporațiilor multinaționale
- cauze ale globalizării economice

O parte tot mai mare din fluxurile comerciale internaționale este generată astăzi de firmele multinaționale, care continuă să joace un rol central în deplasarea globală a capitalurilor. Acestea nu se limitează la participarea clasică în comerț, ci ajung să devină actori structurali, capabili să reorganizeze piețele prin rețelele proprii de producție, distribuție și transfer tehnologic. Ceea ce le diferențiază este tocmai abilitatea de a integra, în interiorul corporației, segmente multiple ale lanțului valoric, înlocuind piețele tradiționale ale bunurilor intermediare cu mecanisme interne de coordonare, gestionate centralizat.

Un exemplu clar în acest sens îl reprezintă comerțul intrafirmă. Este vorba de fluxuri comerciale care se derulează între entități aparținând aceleiași corporații și care pot include materii prime, componente, materiale sau chiar produse finite cu valoare adăugată ridicată, în funcție de structura globală a companiei. Prin această organizare, multinaționalele reduc incertitudinile piețelor externe, își optimizează costurile și își mențin controlul asupra calității și ritmului livrărilor. Totuși, tendința de a substitui tranzacțiile cu parteneri externi prin schimburi intragrup nu este identică peste tot, ci depinde de o combinație de factori economici, tehnici și strategici.

În primul rând, natura sectorului de activitate joacă un rol esențial. Industriile caracterizate prin integrare verticală profundă sau prin complexitate tehnologică ridicată sunt mai predispuse la internalizare. De asemenea, contează profilul economiilor în care sunt localizate filialele implicate – stabilitatea, regimul fiscal și gradul de dezvoltare influențează profund opțiunile corporative. Strategiile proprii ale firmei, dar și dinamica concurențială din industrie pot încuraja consolidarea rețelelor interne, fie pentru eficiență operațională, fie ca măsură de protecție față de presiunile pieței. Nu în ultimul rând, dezvoltarea tehnologiilor care permit fragmentarea proceselor de producție între mai multe locații, aflate la mari distanțe geografice, a facilitat extinderea comerțului intrafirmă. Controlul calității post-vânzare este un alt argument frecvent invocat, mai ales în industriile sensibile la reputație și brand. Dimensiunea investițiilor directe realizate în afara granițelor naționale influențează, la rândul său, gradul de integrare internă – o prezență consistentă în străinătate favorizează formarea de relații comerciale stabile în interiorul grupului. Intensitatea tehnologică a produselor și nevoia de a atinge praguri de eficiență care să permită economii de scară constituie motivații suplimentare pentru consolidarea fluxurilor comerciale interne. În final, facilitățile fiscale oferite de unele jurisdicții pot încuraja anumite aranjamente de stabilire a

prețurilor de transfer, făcând din comerțul intragrup și un instrument de optimizare fiscală.

Privite în ansamblu, aceste tendințe arată o reconfigurare profundă a arhitecturii comerciale internaționale. Marile corporații nu se mai limitează la simpla participare în fluxurile globale, ci ajung să le modeleze activ, în acord cu propriile interese și cu logica lor strategică internă.

Una dintre contribuțiile esențiale ale multinaționalelor ține de competitivitatea externă a țărilor gazdă. În economia mondială actuală, pentru statele aflate în curs de dezvoltare, unul dintre obiectivele centrale este să intre cât mai bine în circuitul internațional de valori. Asta înseamnă să găsească cele mai potrivite căi și mijloace prin care să se alinieze standardelor cerute de competitivitate.

Noțiunea de competitivitate la export este însă complexă și are mai multe fațete. Pe de o parte, există dimensiunea tactică, imediată – cea care influențează capacitatea unei economii de a exploata oportunitățile oferite de piețele internaționale. Pe de altă parte, o pondere considerabilă o au interesele strategice, cu bătaie lungă, care vizează perioade extinse și implică probleme de natură mult mai complexă.

Astfel, avem în vedere următoarele câteva transpuneri în practică a competitivității la export.

- a) Capacitatea de a spori exporturile în diferite sectoare ale activității economice și de a capta noi compartimente ale piețelor internaționale;
- b) abilitatea de a diversifica exporturile, în concordanță cu cerințele piețelor externe;
- c) puterea de a susține, în perioade lungi de timp, rate ridicate de creștere a exporturilor, în condițiile reînnoirii tehnologice permanente, a antrenării resurselor și abilităților în procesul de creștere a eficienței economice;
- d) extinderea capacității firmelor proprii de a concura cu succes pe diferite piețe străine, sau chiar la nivel global;
- e) susținerea sectoarelor care se dovedesc competitive prin măsuri adecvate de politică economică.

Între acțiunea firmelor multinaționale și conformația fluxurilor de comerț există legături puternice, dovedite deja, de multă vreme, de literatura de specialitate. Multe studii din domeniu, însă, pun în centrul acestei legături problema competitivității, transformările survenite în configurația sistemelor de producție internațională și crearea așa-numitelor rețele multidimensionale la nivel regional, sau global.

Pe de altă parte, în ceea ce privește grupul țărilor în curs de dezvoltare, problema ridicării nivelului de competitivitate a exporturilor este indisolubil legată de posibilitatea obținerii, pe această cale, a unor resurse valutare suplimentare, care să amplifice posibilitățile de import a noilor tehnologii, a produselor sau semifabricatelor, serviciilor diverse, cu ajutorul cărora să diversifice oferta internă, să sporească productivitatea muncii și să genereze o ridicare a nivelului de trai. De asemenea, în acest context, trebuie amplasată problema depășirii unui anumit nivel de dependență față de piața externă, prin sporirea capacităților de prelucrare internă a diferitelor semifabricate, diversificarea exporturilor proprii, prin exploatarea dinamicii avantajului comparativ.

În ultimele decenii, dinamica fluxurilor comerciale internaționale a fost puternic influențată de schimbările profunde din modul în care are loc producția la scară globală – un domeniu în care numeroase firme multinaționale s-au afirmat prin flexibilitate și inovație. Aceste transformări reflectă o diviziune internațională a muncii tot mai complexă și mai bine articulată, modelată de o serie de factori interdependenți. Printre cei mai importanți factori care au stat la baza restructurării proceselor productive internaționale se numără:

- avansul rapid al tehnologiilor digitale și al automatizării;
- modificarea tiparelor globale de consum și creșterea cererii pentru produse și servicii diversificate;
- sporirea relevanței unor factori de producție intangibili, precum cunoștințele, capitalul uman și infrastructura tehnologică;
- adoptarea unor noi forme de organizare, conducere și distribuție geografică a activităților de producție;

– redefinirea politicilor comerciale, a reglementărilor privind investițiile străine directe și a cadrului concurențial internațional.

În acest context, multinaționalele nu doar că s-au adaptat acestor schimbări, ci au avut un rol activ în impulsionarea lor, contribuind semnificativ la reconfigurarea rețelelor globale de producție și la intensificarea interdependențelor economice internaționale (UNCTAD, 2023: 20–23; Baldwin, 2016: 101).

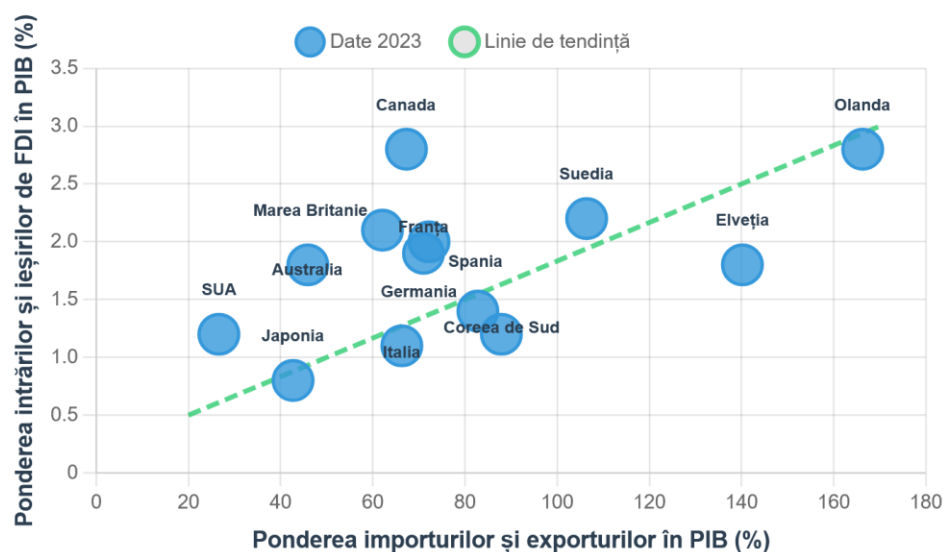
Cel mai important rol, între toți acești factori l-au avut schimbările din domeniul tehnologiilor de fabricație, logisticii, telecomunicațiilor ș.a., în contextul schimbărilor generale de structură ale comerțului internațional. Un rol tot mai important l-au jucat în exporturile mondiale de manufacturate grupuri întregi de țări în curs de dezvoltare, unele înregistrând creșteri masive de investiții directe din partea firmelor multinaționale occidentale.

Astfel, prin intermediul figurii nr. 1, redăm legăturile stabilite pe cale empirică între gradul de deschidere către investițiile directe din străinătate și participarea la fluxurile de comerț internațional.

Figura nr. 1

Legătura dintre gradul de deschidere către investiții directe străine și gradul de participare la fluxurile comerciale

Date pentru 2023 - Focus pe economia contemporană



Limitări metodologice: Datele FDI 2023 sunt incomplete (doar inflows), sursele sunt secundare, iar metodologiile diferă față de studiul original. Pentru cercetare academică este necesar accesul la datele OECD oficiale.

● Date 2023 ● Tendința

Surse:

International Monetary Fund. (2025, February 20). *Foreign direct investment increased to a record \$41 trillion* [Blog post]. IMF Blog.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2002). *Foreign direct investment for development: Maximizing benefits, minimizing costs* (pp. 78–79). OECD Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024, October). *FDI in figures*. OECD Publishing.

TheGlobalEconomy.com. (2024). *Trade openness by country, around the world*.

United Nations Conference on Trade and Development. (2024). *World investment report 2024: Investment facilitation and digital government*.

World Bank. (2024). *Foreign direct investment, net inflows (% of GDP)* [Data set]. World Development Indicators.

Date Comparative: 1995-2000 vs 2023

Țara	Deschidere Comercială 1995-2000 (%PIB)	Deschidere Comercială 2023 (%PIB)	Fluxuri FDI 1995-2000 (%PIB)	Fluxuri FDI 2023 (%PIB)*
Olanda	65	166.3	9.5	2.8
Belgia	70	169.8	8.0	3.1
Suedia	50	106.4	9.8	2.2
Elveția	45	140.2	7.2	1.8
Marea Britanie	35	62.1	8.0	2.1
Germania	32	82.8	3.0	1.4
Canada	45	67.3	4.2	2.8
Franța	30	71.0	3.5	1.9
SUA	15	26.6	2.8	1.2
Italia	28	66.3	1.0	1.1
Spania	32	72.2	3.2	2.0
Australia	25	45.9	2.0	1.8
Japonia	12	42.7	1.0	0.8
Coreea de Sud	38	87.9	1.5	1.2

*Notă: Datele FDI pentru 2023 reflectă noul context economic global post-pandemie.

Surse:

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2002). *Foreign Direct Investment for Development – Maximizing Benefits, Minimising Costs* (pp. 78-79). OECD Publication Service, France.

Trade Openness 2023: TheGlobalEconomy.com. (2024). *Trade openness by country, around the world*.

World Bank. (2024). *Foreign direct investment, net inflows (% of GDP)*. World Development Indicators.

Graficul arată ceva clar: în economia de azi, intensitatea comerțului internațional rămâne legată de rețeaua globală a investițiilor străine directe. Dar relația nu mai e aceeași ca în perioada 1995–2000. Țări foarte deschise comercial – Olanda (166%), Elveția (140%), Suedia (106%) – au acum fluxuri FDI doar moderate, 2–3% din PIB. Semn că aceste piețe s-au maturizat și că tipurile de investiții s-au diversificat. Pe măsură ce economiile au urcat la niveluri mai avansate de dezvoltare tehnologică și digitală, legătura clasică dintre comerț și ISD s-a schimbat. Nu mai vorbim despre investiții masive în infrastructură fizică sau în manufactură, cum era prin anii '90. În locul lor, accentul cade pe servicii digitale, cercetare-dezvoltare și tehnologii de vârf. Fluxurile FDI sunt mai mici, dar valoarea adăugată pe care o aduc e mult mai mare.

Deși la început fragmentarea internațională a proceselor de producție părea să favorizeze mai ales economiile dezvoltate, evoluțiile recente arată că țările în curs de dezvoltare joacă un rol tot mai activ în reconfigurarea lanțurilor globale de valoare. Nu mai sunt doar receptoare pasive de capital, ci devin actori relevanți în rețelele transfrontaliere de activități economice. Odată cu atragerea unor volume mai consistente de ISD, aceste economii își cresc capacitatea de absorbție tehnologică, își dezvoltă baza industrială și își consolidează instituțiile.

În acest cadru, literatura de specialitate (Gereffi, 2018; OECD, 2013; UNCTAD, 2023) vorbește despre „maturitate investițională externă”. Este etapa în care o economie nu doar că este integrată în rețelele globale de producție, ci devine ea însăși un generator de fluxuri de ISD, direcționate adesea spre alte state din aceeași regiune. În acest stadiu, țările emergente nu mai ocupă o poziție periferică. Ele se transformă în poli regionali de investiții și export, contribuind activ la dinamica rețelelor globale și la re poziționarea centrelor de influență economică. Această

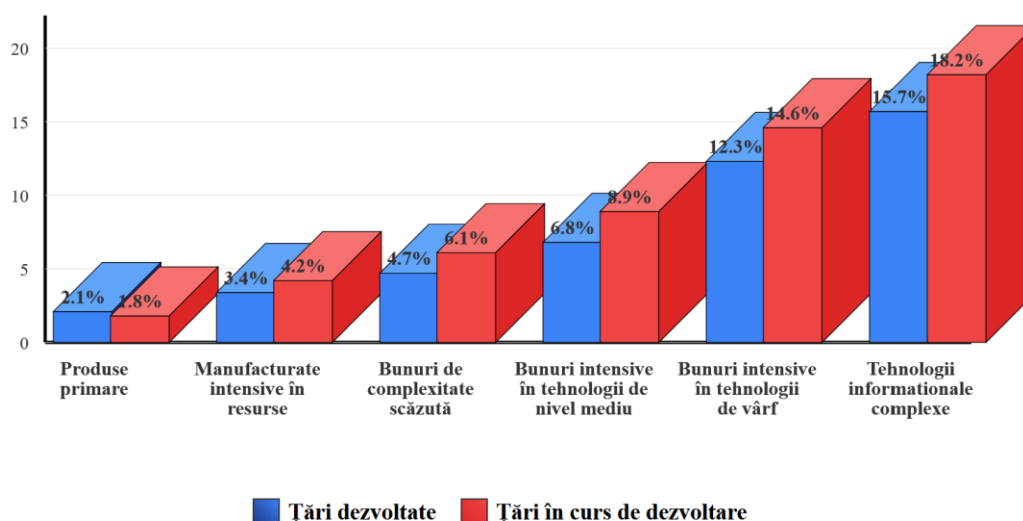
repoziționare reflectă o tranziție de la dependență la autonomie relativă în sistemul economic mondial, marcând o redefinire a raportului dintre Nordul și Sudul global. A deveni investor regional activ nu este doar o chestiune de acumulare de capital, ci și rezultatul unei integrări funcționale și strategice în arhitectura economiei globale.

Faptul că alte economii emergente nu apar aici ține strict de criteriile de selecție. Accentul a fost pus pe țările cu cel mai înalt nivel de integrare în circuitele globale de comerț și investiții. Nu pentru că restul ar fi irelevante. De fapt, China, India sau Brazilia și-au dezvoltat deja propriile modele de deschidere comercială și atragere a capitalului străin. Modele adaptate specificului lor și, mai ales, realităților economiei digitale din secolul XXI. Integrarea țărilor în curs de dezvoltare în economia mondială a suferit transformări profunde. Nu e vorba doar de volumele mai mari ale comerțului exterior, ci mai ales de schimbarea structurii lui. Tendința e clară: trecerea de la exporturi de produse primare, cu valoare redusă, către bunuri cu un conținut tehnologic ridicat. În fond, asta înseamnă o maturizare a acestor economii. Această tranziție a fost susținută de două procese. Mai întâi, de participarea lor la rețelele internaționale de producție. În paralel, de consolidarea capacităților industriale proprii, vizibilă în anumite regiuni. Graficul de mai jos surprinde foarte bine dinamica: ritmurile sunt diferite între statele dezvoltate și cele în curs de dezvoltare, în special atunci când vine vorba de exporturile de produse tehnologice.

Figura nr. 2

Ratele anuale de creștere a exporturilor mondiale, în funcție de intensitatea tehnologică, în perioada 2015-2025 (%) - Estimări indicative

Comparația între țările dezvoltate și țările în curs de dezvoltare - Proiecții bazate pe tendințe



Surse pentru tendințele generale și metodologia de estimare, adaptat după:

UNCTAD (2024). *World Investment Report 2024: Investment facilitation and digital government*. United Nations Conference on Trade and Development, Geneva.

UNCTAD (2025). *SDG Pulse 2025: Structural transformation to mitigate persistent technology gap*. UN Trade and Development.

UNCTAD (2025). *Technology and Innovation Report 2025: Inclusive artificial intelligence for development*. UN Trade and Development, Geneva.

WTO (2024). *World Trade Statistics 2024*. World Trade Organization, Geneva.

WTO (2025). *Global Trade Outlook and Statistics*. World Trade Organization, Geneva.

OECD (2024). *Main Science and Technology Indicators*. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.

Notă metodologică importantă: Datele prezentate sunt estimări indicative bazate pe tendințele generale ale comerțului mondial și pe proiecțiile organizațiilor internaționale pentru perioada 2015-2025.

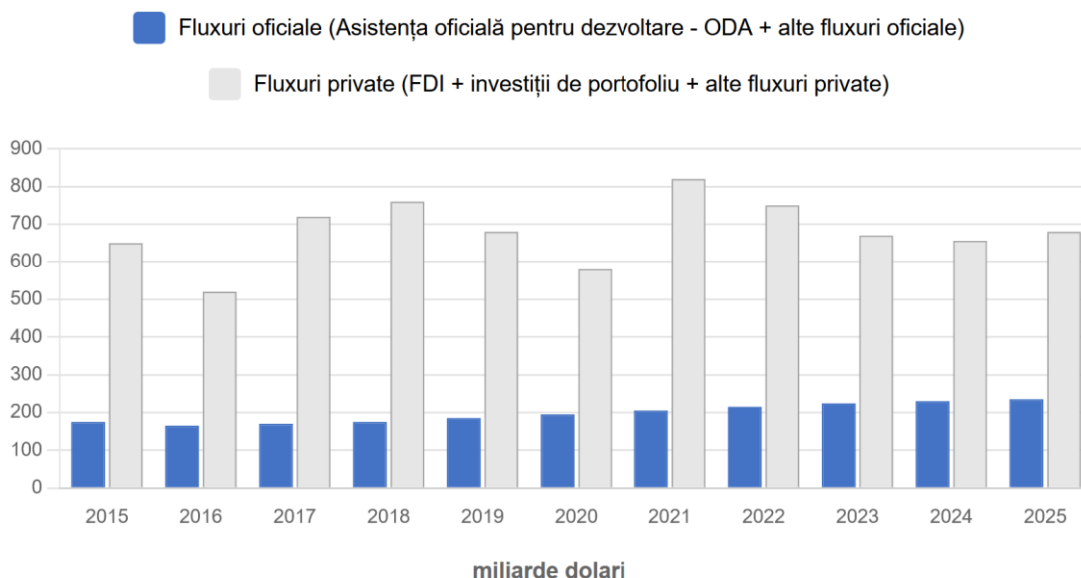
Figura nr. 2 arată limpede ceva: exporturile economiilor în curs de dezvoltare accelerează puternic, mai ales în domeniul bunurilor cu intensitate tehnologică mare. Nu mai vorbim doar de produse simple. Datele recente arată clar că și statele dezvoltate își schimbă direcția. Exporturile lor devin mai sofisticate. Din ce în ce mai mult se orientează spre produse tehnologice avansate – echipamente IT&C, semiconductori, servicii digitale. Un contrast evident față de perioada când materiile prime cu valoare redusă dominau comerțul (UNCTAD, 2024). Între 2000 și 2023, ritmul de creștere al exporturilor de produse high-tech din economiile emergente a fost net superior celui din statele dezvoltate. În fond, decalajul s-a redus atât ca valoare, cât și ca nivel de calitate. Iar în ultimii ani, lucrurile au devenit și mai clare: în multe dintre aceste economii, exporturile de bunuri tehnologice au depășit constant exporturile de produse primare. Pe scurt, tehnologia a ajuns să fie principala sursă de venit extern.

Această evoluție are și o parte critică. O proporție semnificativă din exporturile menționate provine încă din procese de asamblare și prelucrare realizate în cadrul rețelelor globale ale marilor companii multinaționale. Cu alte cuvinte, aportul real de tehnologie autohtonă rămâne limitat. Totuși, conform *SDG Pulse 2025* (UNCTAD¹, 2025), se observă o schimbare de fond. În anumite regiuni – mai ales în Asia de Sud-Est și în China – investițiile în cercetare, dezvoltare și infrastructură digitală au început să consolideze capacitățile interne de inovare. Rezultatul este vizibil: valoarea adăugată locală a crescut. Această tranziție structurală arată că se conturează un nou model de integrare globală. Economii emergente nu mai joacă doar rolul clasic de platforme de asamblare. Ele încep să devină actori relevanți în lanțurile valorice internaționale bazate pe tehnologie.

Tot mai mult din datele privitoare la comerțul internațional, rezultă că grupul țărilor în curs de dezvoltare, care au reușit să atragă investiții directe externe importante, cumulând stocuri uneori impresionante de astfel de resurse, joacă un rol tot mai bine definit în exporturile de produse complexe, integrându-și unele sectoare economice în diviziunea internațională a muncii. Situația menționată anterior ilustrează schimbările profunde care marchează astăzi peisajul financiar global. Este vorba de evoluția tot mai complexă a fluxurilor de resurse către țările în curs de dezvoltare. Această dinamică nu are o singură cauză, ci este rezultatul unui ansamblu de factori: volatilitatea investițiilor private internaționale, tensiunile geopolitice tot mai vizibile, apariția unor politici protecționiste și reconfigurarea lanțurilor globale de aprovizionare. Dovada? Dacă privim fluxurile de resurse din perioada 2015–2025 – sub forma capitalului tehnologic și real direcționat către acest grup de state – observăm clar un tablou cu două fețe. Pe de o parte, se conturează oportunități importante. Pe de altă parte, ies la suprafață vulnerabilități semnificative, specifice integrării lor în economia globalizată de astăzi.

Figura nr. 3

**Fluxurile totale de resurse orientate către țările în curs de dezvoltare, în perioada 2015-2025
(în funcție de tipul de fluxuri)**



Surse:

Date FDI și fluxuri private:

UN Trade and Development (UNCTAD). (2024). *World Investment Report 2024: Investment facilitation and digital government*. UNCTAD/WIR/2024. Geneva: United Nations.

UN Trade and Development (UNCTAD). (2025). *Global Investment Trends Monitor, No. 48: Global FDI estimated 8% down in 2024* (UNCTAD/DIAE/IA/INF/2025/1). Geneva: United Nations.

UN Trade and Development (UNCTAD). (2025). Data insights: Foreign direct investment inflows. *UNCTAD Data Hub*.

Date ODA și fluxuri oficiale:

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). *Official development assistance (ODA)*. OECD Development Co-operation Directorate.

ONE Campaign. (2024). *Official Development Assistance (ODA) analysis*.

United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2025). *Goal 17: Strengthen the means of implementation and revitalize the Global Partnership for Sustainable Development*.

Graficul spune ceva simplu: fluxurile de capital privat către țările în curs de dezvoltare au fost instabile între 2015 și 2025. Au urcat, au coborât, iar în ultimii ani scăderile s-au simțit puternic. Rezultatul? Procesele de modernizare din aceste economii au început să fie încetinite. Investițiile străine directe rămân coloana vertebrală a acestor fluxuri. Dar în 2024 s-au redus cu 2%. Iar finanțarea internațională de proiecte s-a prăbușit cu 26%. Cifrele ridică semne de întrebare serioase, mai ales în legătură cu atingerea Obiectivelor de Dezvoltare Durabilă. În același timp, fluxurile oficiale au crescut încet, dar constant. Arată un efort mai mare al donatorilor. Și totuși, nu e suficient. Nu pot acoperi golul lăsat de capitalul privat care se retrage. Pe scurt, această tendință descrescătoare mușcă direct din șansele de diversificare economică. Țările în curs de dezvoltare își pierd din competitivitate pe piețele globale. Și exact în domeniile cheie – energie verde, infrastructură digitală, tehnologii avansate – unde ar fi avut nevoie de mai mult sprijin.

Tabloul general al celor mai dinamice 20 de categorii de produse în cadrul exporturilor mondiale, în perioada 2015–2025, este sintetizat în Tabelul 1, pe baza celor mai recente estimări ale UNCTAD, WTO și altor surse internaționale. Aceste categorii reflectă transformările structurale ale comerțului global, dominate de digitalizare, tranziția energetică și tehnologii avansate, cu o participare tot mai activă a economiilor emergente.

Tabelul nr. 1

Cele mai dinamice 20 de categorii de produse în cadrul exporturilor mondiale, în perioada 2015-2025 (în miliarde de dolari și în procente)

Nr. loc	Categorია de produse	Cota de piață		Creștere (p.p.)	Valoare (miliarde \$)		Creștere anuală (%)
		2015 (%)	2025 (%)		2015	2025	
1	Servicii digitale și livrabile electronice	8.2	15.8	+7.6	1,350	4,250	+12.1
2	Tehnologii pentru energie regenerabilă	1.8	6.4	+4.6	296	1,720	+19.3
3	Semiconductori și circuite integrate avansate	2.8	5.2	+2.4	461	1,398	+11.7
4	Vehicule electrice și componente	0.3	4.1	+3.8	49	1,102	+35.7
5	Produse farmaceutice și biotehnologii	4.2	6.8	+2.6	691	1,828	+10.2
6	Servicii cloud și stocare de date	0.8	3.9	+3.1	131	1,049	+23.1
7	Echipamente pentru telecomunicații 5G/6G	1.1	3.4	+2.3	181	914	+17.4
8	Baterii și sisteme de stocare energetică	0.4	2.8	+2.4	66	753	+28.5
9	Servicii financiare digitale	1.9	3.7	+1.8	313	995	+12.2
10	Echipamente medicale avansate	1.6	2.9	+1.3	263	780	+11.4
11	Servicii de cercetare și dezvoltare	1.2	2.6	+1.4	197	699	+13.5
12	Minerale critice pentru tranziția energetică	0.7	2.3	+1.6	115	618	+18.6
13	Servicii de comerț electronic	0.9	2.1	+1.2	148	565	+14.2
14	Roboți industriali și automatizare	0.8	1.9	+1.1	131	511	+14.6
15	Produse alimentare pe bază de plante	0.2	1.6	+1.4	33	430	+29.7
16	Servicii de educație online	0.3	1.4	+1.1	49	376	+22.8
17	Echipamente pentru hidrogen verde	0.1	1.2	+1.1	16	323	+35.2
18	Senzori IoT și dispozitive inteligente	0.5	1.8	+1.3	82	484	+19.4
19	Materiale avansate (grafenă, nanomateriale)	0.3	1.1	+0.8	49	296	+19.8
20	Servicii de cybersecurity	0.4	1.3	+0.9	66	349	+18.1

Notă metodologică: Acest tabel a fost adaptat pentru perioada 2015-2025 pe baza celor mai recente date disponibile despre comerțul internațional. Categoriile de produse reflectă transformările majore din economia globală, inclusiv digitalizarea, tranziția energetică și schimbările în lanțurile de aprovizionare globale.

Surse:

UNCTAD. (2024). *World Investment Report 2024: Investment Facilitation and Digital Government*. United Nations Conference on Trade and Development. Geneva.

UNCTAD. (2024). *Handbook of Statistics 2024*. United Nations Conference on Trade and Development. Geneva.

UNCTAD. (2024). *Global Trade Update (December 2024)*. UN Trade and Development. Geneva.

World Trade Organization. (2024). *Global Trade Outlook and Statistics*. WTO Publications. Geneva.

Visual Capitalist. (2024). *The 20 Largest Digital Exporters in the World*.

TradeImeX. (2025). *Top Products with Growing Demand in Global Trade (2024-2025)*. Global Trade Intelligence Report.

U.S. Bureau of Economic Analysis. (2024). *U.S. International Trade in Goods and Services*. Department of

Commerce.

Dragon Sourcing. (2024). *Global Tech Export Leaders of 2024*.

Note explicative:

- Cotele de piață sunt calculate ca procent din totalul exporturilor mondiale de bunuri și servicii
- Creșterea anuală reprezintă media compusă anuală pentru perioada 2015-2025
- Valorile sunt exprimate în dolari americani curenți
- Serviciile digitale includ toate serviciile care pot fi livrate electronic prin rețele ICT
- Categoriile sunt clasificate conform sistemului comercial internațional actualizat (HS 2022/BPM6)
- Datele pentru 2025 sunt estimate pe baza tendințelor observate în perioada 2023-2024.

Cele 20 de categorii de produse și servicii considerate cele mai dinamice în comerțul mondial în intervalul 2015–2025 formează, la nivel statistic, doar un segment restrâns al nomenclatorului tarifar internațional. Totuși, importanța lor este disproporționat de mare: ele concentrează peste 35% din valoarea totală a schimburilor comerciale estimate pentru anul 2025. Se remarcă și ritmurile anuale de creștere, deosebit de ridicate – multe trecând pragul de 15%. În esență, aceste evoluții indică o reprofilare structurală a economiei globale, orientată către bunuri cu intensitate tehnologică ridicată și valoare adăugată superioară.

Analiza relevă trei direcții principale de transformare. Prima este digitalizarea extinsă a serviciilor – de la livrări electronice până la cloud computing și securitate cibernetică. A doua privește tranziția energetică, cu accent pe tehnologii pentru surse regenerabile, baterii și hidrogen verde. În fine, a treia direcție se referă la avansul tehnologic din industrii precum microelectronica, automatizarea industrială și materialele avansate. Altfel spus, produsele tradiționale sunt treptat înlocuite de bunuri și servicii bazate pe cunoaștere și inovare, marcate de cicluri tehnologice accelerate și de o competitivitate globală tot mai pronunțată.

În acest context, tot mai multe economii emergente reușesc să se integreze în lanțurile globale de valoare printr-o specializare orientată spre segmente tehnologice avansate. În doar câțiva ani, acestea fac trecerea de la exporturi cu intensitate redusă a cunoașterii la produse intensive în tehnologie, ceea ce reprezintă o transformare notabilă. Această reconversie structurală nu se limitează însă la diversificarea exporturilor. Ea presupune și consolidarea capacităților interne de cercetare-dezvoltare, dar și o adaptare progresivă a politicilor comerciale la cerințele economiei globale. În esență, vorbim despre o re poziționare strategică, în care inovarea și politica economică merg mână în mână.

Deși extinderea exporturilor de bunuri cu intensitate tehnologică ridicată poate fi pusă, parțial, pe seama strategiilor orientate spre creșterea competitivității, explicația centrală pare a fi alta. Factorul determinant, cel care a propulsat zece economii în curs de dezvoltare în topul exportatorilor din această categorie, responsabile pentru circa 80% din exporturile mondiale de bunuri manufacturate high-tech, îl constituie integrarea treptată a capacităților lor de producție în rețelele internaționale. Această integrare reflectă mutațiile structurale ale economiei globale. Procesul e vizibil prin fragmentarea verticală a producției și prin consolidarea lanțurilor globale de valoare (Global Value Chains – GVC). În acest cadru, economiile emergente nu mai apar la periferie. Ele devin noduri esențiale, implicate în etapele specializate ale producției cu valoare adăugată mare (National Science Board^b, 2024; UNCTAD, 2022; UNCTAD & WTO, 2023). În perioada 2020–2025, grupele de bunuri cu cele mai mari ritmuri de creștere la export au fost puternic influențate de globalizarea producției. Fenomenul nu e greu de explicat. Fragmentarea proceselor de fabricație la scară internațională s-a intensificat, iar efectele ei se văd direct în structura comerțului mondial. În literatura de specialitate, fenomenul apare sub mai multe etichete. Unii cercetători vorbesc despre relocarea producției (*offshoring*). Alții folosesc conceptul de specializare pe componente sau pe etape (*intra-product specialization*). Se întâlnește și noțiunea de dispersie geografică a lanțurilor valorice globale (*geographical dispersion of global value chains*). Cu alte cuvinte, terminologia diferă, dar ideea e aceeași: producția se împarte între regiuni, iar interdependența dintre economii crește. Inițial, acest proces a vizat sectoare cu valoare adăugată redusă, cum ar fi textilele și îmbrăcămintea. Treptat însă, aria lui s-a lărgit. Azi, relocările internaționale sau regionale nu mai surprind pe nimeni în industrii complexe, precum electronica

sau sectorul auto. Aici schimbările sunt evidente și profunde. Ele nu arată doar o altă împărțire a muncii, ci și o re poziționare a unor economii în competiția globală.

În aceste sectoare, mai ales în ultimele două decenii, multe corporații multinaționale au profitat de diferențele de avantaj comparativ dintre economii. Costurile de producție, nivelul de calificare al forței de muncă sau infrastructura industrială au fost factori decisivi. Prin combinarea acestor elemente, lanțurile valorice globale au fost optimizate, iar economiile de scară s-au amplificat. Un exemplu concludent vine din sectorul electronic. Componente precum semiconductorii nu mai sunt simple piese intermediare, ci bunuri comerciale de sine stătătoare. Ele se regăsesc în smartphone-uri, în echipamente medicale sau în sisteme auto inteligente. Extinderea tehnologiilor digitale și creșterea cererii pentru produse interconectate au accelerat această tendință. Această logică tehnico-economică le oferă corporațiilor flexibilitatea de a decide unde să producă. Alegerea nu ține neapărat de produsul finit, ci de intensitatea factorilor de producție – capital, muncă sau tehnologie – și de nivelul costurilor de fabricație. În consecință, rețelele internaționale de producție sunt conduse de companii mari, adesea gigantice, care fabrică bunuri standardizate în numeroase locații din lume. Coordonarea are loc fie prin filiale proprii, fie prin rețele extinse de subcontractori locali, deseori IMM-uri. Producția este organizată fragmentat, pe module, în funcție de componentele esențiale. Această structură modulară a devenit posibilă datorită digitalizării lanțurilor de aprovizionare, utilizării sistemelor ERP și strategiilor de tip *just-in-time* sau *just-in-case*. Aceste instrumente sporesc adaptabilitatea și reduc riscurile, mai ales în perioade de șocuri externe – fie ele pandemice, cum a fost cazul COVID-19, fie geopolitice, așa cum vedem în prezent.

Dezvoltarea rapidă a sistemelor internaționale de producție s-a datorat, în mare parte, declinului rapid a barierelor în calea comerțului și a investițiilor internaționale. Aceste fenomene au făcut posibil accesul relativ liber al bunurilor și serviciilor, capitalurilor, informațiilor peste granițele țării de origine, determinând creșterea eficienței coordonării și conducerii internaționale a proceselor de producție, aparținând unor firme multinaționale.

Avem, deci, de a face cu un *cerc virtuos*, care cuprinde, pe de o parte, interesul țărilor în curs de dezvoltare de a-și integra economiile în circuitul internațional de valori, îndeosebi prin sporirea competitivității exporturilor, iar, pe de altă parte, posibilitatea firmelor multinaționale de a crește eficiența activității lor, prin integrarea altor locații de producție în structurile lor multidimensionale. Firmele multinaționale continuă să domine comerțul mondial. Se vede limpede că rolul lor nu este doar de participanți, ci de actori centrali în lanțurile valorice globale. Potrivit datelor UNCTAD (2023), aproape 70% din comerțul internațional este legat de rețele de tip GVC (*Global Value Chains*). Aici intră două forme principale: schimburi intra-firmă, între unități ale aceleiași corporații, și schimburi inter-firme, atunci când companii independente sunt integrate în aceeași rețea. Raportul OECD³ (2023) aduce o nuanță importantă. Între 2011 și 2019, fragmentarea producției s-a menținut stabilă. Altfel spus, nu s-a produs „deglobalizarea” despre care s-a discutat mult, chiar dacă pandemia COVID-19 și tensiunile geopolitice au creat incertitudini serioase. Exemplele concrete sunt convingătoare. În electronica de consum, în industria auto sau în cea farmaceutică, schimburile intra-firmă depășesc frecvent 30–40% din comerțul sectorial. În fond, aceste valori arată două lucruri: pe de o parte dispersia geografică a producției, pe de altă parte fragmentarea ei tehnologică în etape tot mai specializate.

Datele naționale confirmă aceeași tendință. În Statele Unite, spre exemplu, aproape jumătate din exporturile totale din 2021 – mai exact 48,7% – au fost realizate de filiale ale firmelor multinaționale sau de companii cu capital străin, potrivit statisticilor oficiale publicate de *Bureau of Economic Analysis* (2023). Procentul nu este deloc marginal. El arată că multinaționalele nu se limitează la simpla participare în comerțul internațional, ci ajung să configureze structural aceste fluxuri, controlând logistica, schimburile comerciale și chiar direcțiile majore de investiții. Între 2020 și 2025, rolul lor nu doar că a rămas constant, ci s-a consolidat. Și asta în ciuda presiunilor vizibile pentru relocalizarea producției și scurtarea lanțurilor de aprovizionare. În fond, comerțul intra-firmă continuă să fie un pilon esențial al arhitecturii economiei mondiale. Faptul că aceste companii au reușit să se adapteze rapid la crize – fie sanitare, fie geopolitice – explică de ce și-au păstrat poziția dominantă.

Un rol tot mai vizibil în comerțul internațional îl are circulația subansamblelor, reperelor și componentelor pentru produse finite. Creșterea este constantă, iar fenomenul se observă mai ales în economiile aflate în curs de dezvoltare din Europa Centrală și de Est, dar și în America Latină. Extinderea lanțurilor globale de valoare în 2022 este confirmată de ponderea mai mare a inputurilor străine în exporturi și de rata tot mai ridicată de participare a statelor la economia globală (WTO, 2023: 1). Multinaționalele și afiliatele lor au jucat un rol decisiv în această evoluție. În ultimele trei decenii, ele au accelerat creșterea fenomenală a GVC-urilor prin fragmentarea proceselor de producție și prin extinderea rețelelor de furnizare la scară globală (World Bank, 2021). Datele statistice confirmă și o schimbare structurală: cota țărilor în curs de dezvoltare în comerțul mondial cu valoare adăugată a urcat de la 20% în 1990 la 30% în 2000, depășind în prezent pragul de 40%. Această participare sporită la GVC-uri a adus beneficii vizibile – locuri de muncă noi și o creștere economică mai susținută (UNCTAD¹, 2024: 10).

Perioada recentă aduce și alte recorduri. În 2024, comerțul global a atins 33 de trilioane de dolari, cu 3,7% peste nivelul din 2023. Asia de Est și de Sud – condusă de China, India și statele ASEAN – s-a transformat în principalul hub de export al lumii (TradeInt, 2025: 1). În paralel, țările din Europa Centrală și de Est, precum și cele din America Latină, au ajuns să depășească pragul de 30% în ceea ce privește ponderea exporturilor realizate de filiale ale unor firme multinaționale. Această realitate reflectă integrarea profundă a acestor regiuni în rețelele globale de producție și confirmă rolul lor din ce în ce mai important în lanțurile moderne de valoare.

Fără îndoială, comerțul intra-firmă (adeseori denumit “comerț condus prin ierarhii” și nu după regulile pieței internaționale) exercită o influență notabilă asupra configurației și dinamicii fluxurilor de comerț internațional și, implicit, asupra economiei țărilor participante la aceste fluxuri. Cel puțin din câteva *motive* pe care le considerăm importante.

1. Așa după cum firmele multinaționale reușesc să influențeze *dinamica diviziunii economice a muncii la nivel internațional*, prin potențialul lor și prin puterea de adaptare, în aceeași manieră își exercită influența și asupra structurii și organizării comerțului internațional. Tranzacțiile comerciale internaționale sunt direct influențate de maniera organizării și funcționării proceselor de producție, marii diversități de categorii de bunuri supuse astăzi comerțului.
2. În multe situații, practicarea prețurilor de transfer de către firme poate fi în distonanță cu obiectivele de politică economică ale diferitelor guverne. În general, comportamentul firmelor multinaționale răspunde în primul rând *obiectivelor strategice proprii*, fapt pentru care recurg la anumite forme de diviziune internațională a muncii și extinderea structurilor de organizare internațională care corespund acestui gen de interese.

Importanța firmelor multinaționale în privința evoluției exporturilor țărilor în curs de dezvoltare reiese și din conformația strategiilor acestor firme. Astfel, pe măsură ce strategiile de creștere internațională ale firmelor devin mai complexe, integrând tot mai mult activitatea filialelor din diferite state gazdă în rețelele lor internaționale de producție, bunurile exportate de aceste filiale tind să cuprindă un nivel mai ridicat de valoare adăugată. În acest mod, pe calea exporturilor complexe, structurile multidimensionale ale firmelor permit accesul sporit pe piețele internaționale pentru produsele obținute în țări gazdă, contribuind astfel la sporirea gradului de competitivitate al economiei și influențând pozitiv situația balanței contului curent. Pe măsură ce scad barierele în calea comerțului și a investițiilor internaționale de capital, factorii economici devin resorturile de bază în delocalizarea unor activități ale firmelor în diferite state gazdă. Astfel, argumentele fundamentale în acest sens, avute în vedere de firme, sunt: cheltuielile de transport, costurile de distribuție și coordonare a operațiunilor de peste hotare, eficiența de ansamblu a activităților productive etc. Aceste evoluții atrag după sine o serie de elemente noi, care nu erau prezente până nu demult, cu intensitatea la care se manifestă astăzi, în balanța relațiilor comerciale dintre diferite țări. Ne referim, în primul rând, la însuși rolul jucat de structurile firmelor multinaționale – ele însele ca spații integrate, propice desfășurării tranzacțiilor internaționale (pentru operațiunile la nivel intra-firmă).

În continuare, căutăm să determinăm câteva contribuții remarcabile ale firmelor multinaționale pe planul dezvoltării relațiilor comerciale internaționale. Acestea pot fi surprinse în

funcție de mai multe planuri ale analizei ce se propune a se efectua în contextul dat de realitățile vieții economice internaționale.

A. Sistemele tranzacționale integrate dezvoltate de corporații sunt alcătuite din câteva *tipuri de operațiuni comerciale*, după cum urmează:

- exporturi dinspre cartierele generale către filialele de producție, cercetare și comerț din străinătate;
- exporturi dinspre cartierele generale către alte entități economice exterioare firmei multinaționale;
- exporturi reciproce între filialele aceleiași corporații;
- exporturi ale filialelor spre alte firme;
- exporturi ale firmelor locale către filiale ale corporațiilor, sau către cartiere generale.

Comerțul intra-firmă al corporațiilor americane nu a dispărut. Dimpotrivă, a crescut și a rămas un punct fix în comerțul internațional al SUA. Se vede imediat din cifre: aproape o treime din exporturi și aproape jumătate din importuri se fac în interiorul aceluiași companii. Media este simplă – cam 40% din total, adică între 7 și 9 trilioane de dolari la nivel global (Shaxson, 2020: 1). Și partea fiscală confirmă. În 2016, Serviciul de Venituri Interne al SUA nota că 30,9% din veniturile multinaționalelor proveneau din tranzacții cu părți afiliate (Shaxson, 2020: 1). Mai târziu, în 2022, fenomenul a devenit și mai clar: 44,3 milioane de angajați la nivel mondial, dintre care 30,2 milioane în SUA și 14 milioane în filialele externe (BEA, 2024: 1). Cu alte cuvinte, dimensiunea rețelelor e uriașă. De fapt, creșterea e mai veche. Între 2010 și 2014, comerțul intra-firmă avansa cu circa 6% anual. Mai rapid decât schimburile dintre firme independente (Shaxson, 2020: 1). Nu e o coincidență. Studiile arată clar că fluxurile sunt concentrate într-un grup restrâns. Cele mai mari 5% dintre filiale produc, singure, aproape jumătate din comerțul cu și de la compania-mamă (Ramondo et al., 2016). În fond, toate aceste date – fie că vorbim de procente, fie de angajați sau de ritmuri de creștere – spun același lucru. Structurile intra-firmă rămân, și între 2020 și 2025, un pilon fundamental al strategiilor globale ale corporațiilor americane.

B. Trebuie, de asemenea, să remarcăm legătura strânsă care există între intensitatea relațiilor comerciale internaționale de tip intra-firmă și intensitatea activităților internaționale de cercetare-dezvoltare desfășurate de corporații. Astfel, țările gazdă care reușesc să dezvolte pe teritoriul propriu ramuri preponderent intensive în tehnologie, complexe, au oportunități semnificative de expansiune a exporturilor și de integrare a activităților autohtone în cadrul rețelelor internaționale ale firmelor multinaționale. Pe de altă parte, națiunile care nu reușesc să trezească interesul corporațiilor decât pentru activități mai puțin complexe, este improbabil că vor putea, pe termen scurt, să-și integreze exporturile în spațiul tranzacțional internațional dezvoltat de corporații. Acestea din urmă vor putea, cel mult, să beneficieze de pe urma unor acorduri contractuale la nivel inter-firme.

C. În domeniul activităților cu un *grad scăzut de complexitate tehnologică*, corporațiile au avut un rol crucial în etapele inițiale ale stimulării ramurilor economice intensive în muncă, dar care erau generatoare de exporturi ale țărilor în curs de dezvoltare. Procesele de producție internaționale intensive în factorul muncă (începând cu textilele și confecțiile) au dovedit dinamism încă din anii '60, o dată cu scăderea barierelor vamale ale țărilor dezvoltate în relația cu state în curs de dezvoltare și cu stabilirea punctelor de prelucrare *off-shore*. Ulterior, procesele au devenit și mai rentabile, datorită scăderii accentuate a cheltuielilor de transport și eliminării unor bariere persistente în calea accesului capitalului străin în diferite medii de afaceri naționale. Țările în curs de dezvoltare ce au reușit să atragă activități importante ale unor firme multinaționale, ale căror procese de producție erau orientate spre exporturi, dețineau resurse de forță de muncă ieftină, dar relativ bine calificată. Pe lângă acestea, mediul de afaceri al țării gazdă mai deținea și alte avantaje importante pentru corporații: facilități fiscale, zone libere specializate în producția pentru export, o infrastructură relativ bine pusă la punct, cadru legislativ coerent și stabil, indice scăzut al corupției, un sistem de pregătire a cadrelor proprii de conducere, la diferite niveluri etc.

În sfârșit, în privința *avantajelor* oferite de firmele multinaționale în domeniul extinderii exporturilor țărilor gazdă, distingem câteva argumente mai importante.

1. Capacitățile de producție dezvoltate în cadrul filialelor firmelor au din start un avantaj la export în raport cu cei mai mulți producători locali prin simplul fapt că aparțin structurii unei firme multinaționale. Mai precis, ele sunt deja integrate în sistemul de distribuție internațională al companiei-mamă, care are deja un nume de marcă, propriile studii de piață, experiență și putere în raport cu concurența.

2. Unele filiale de producție din țări gazdă sunt parte a rețelei integrate la nivel internațional aparținând unei corporații. Sistemele de producție de acest tip sunt de *două tipuri, după structura lor*:

- a) cele care cuprind diferite etape ale producției, localizate în mai multe state, sau
- b) cele bazate pe prelucrarea unor componente ale produselor finite, subansambluri provenite din țări diferite.

Sistemele din prima categorie cuprind procese de producție de complexități diferite, răspândite în mai multe medii de afaceri diferite, în funcție de avantajele oferite de costurile factorilor de producție și de specificul localizării proceselor de producție.

Cea de a doua categorie cuprinde sisteme de producție asemănătoare, răspândite în cadrul mai multor filiale, localizate în țări gazdă cu potențial economic și specific apropiate. În acest din urmă caz, corporația și-a răspândit capacitățile de producție la scară internațională pentru a diminua efectele anumitor categorii de riscuri specifice tranzacțiilor internaționale, a obține și exploata economiile de mari dimensiuni și pentru a îndeplini unele cerințe impuse de către autoritățile guvernamentale din statele gazdă.

Deși, în practică, se dovedește că nu este imposibil ca și firmele locale (independente) să poată pătrunde în asemenea rețele de activități, totuși, costurile asociate tranzacțiilor și cele privind coordonarea activităților de producție și comerț se dovedesc cel mai adesea disproporționat de mari, eliminând treptat “intrușii”. De asemenea, este deja dovedit faptul că, pentru firmele uni-naționale, chiar de succes, este foarte dificil să poată face față dimensiunii costurilor implicate de complexitatea unei rețele internaționale de distribuție, sau asociate gradului înalt de sofisticare al tehnologiilor utilizate, ritmului rapid de diversificare și modificare a acestora. Pe de altă parte, corporațiile nu recurg la integrarea unor producători independenți în lanțurile lor internaționale de distribuție, decât dacă produsele obținute de acestea prezintă un înalt grad de standardizare, sau dacă firma independentă reprezintă un colaborator local consacrat pe baza subcontractării.

3. Filialele corporațiilor pot să dețină un acces sporit la piețele din țările dezvoltate, sau să beneficieze de facilități în vamă, or fiscale, la intrarea produselor lor în aceste state.

În tabelul nr. 2 redăm situația comparativă a ponderilor deținute de filialele unor firme multinaționale în totalul exporturilor unor țări gazdă.

Tabelul nr. 2

Ponderea exporturilor filialelor unor firme multinaționale în totalul exporturilor unor țări gazdă (în toate ramurile și în domeniul bunurilor industriale, în procente)

Tara	Anii	Total economie	Ramuri industriale
Țări dezvoltate			
Austria	2023	28	18
Canada	2023	42	38
Franța	2023	26	31
Germania	2023	24	29
Japonia	2023	6	7
Olanda	2023	48	26
Suedia	2023	42	39
S.U.A.	2023	18	17
Economii emergente/în dezvoltare			
Argentina	2023	31	28

Tara	Anii	Total economie	Ramuri industriale
Brazilia	2023	24	22
China	2023	52	46
India	2023	8	9
Mexic	2023	34	31
Europa Centrală și de Est			
Cehia	2023	68	72
Ungaria	2023	82	88
Polonia	2023	58	55
România	2023	35	32
Slovenia	2023	38	42

Surse:

OECD. (2024). *FDI in Figures, October 2024*. Paris: OECD Publishing.

UNCTAD. (2024). *World Investment Report 2024: Investment Facilitation and Digital Government*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.

Bureau of Economic Analysis. (2024). *U.S. International Services: Trade in Services in 2023 and Services Supplied Through Affiliates in 2022*. Washington, D.C.: U.S. Department of Commerce.

Eurostat. (2024). *Foreign Affiliates Statistics (FATS) - 2023 Annual Data*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Notă metodologică: datele pentru 2023 sunt cele mai recente disponibile în format complet, deoarece statisticile privind activitățile filialelor străine sunt publicate cu o întârziere de aproximativ 12-18 luni. Tendințele observate indică o creștere continuă a ponderii exporturilor realizate de filialele multinaționalelor, în special în țările din Europa Centrală și de Est, precum și o stabilizare relativă în țările dezvoltate cu economii mature.

Deși tabelul prezintă valori pentru un singur an, 2023, ele surprind vârful unei tendințe mult mai lungi. Creșterea rolului filialelor multinaționalelor în exporturile globale nu este un episod izolat, ci rezultatul unei evoluții constante. Analiza pe termen lung arată clar: ponderea exporturilor realizate de filiale străine a urcat treptat în majoritatea țărilor, semn al unei integrări tot mai profunde în lanțurile globale de valoare. Europa Centrală și de Est oferă exemple deosebit de relevante. Aici, procesul a fost accelerat, iar cifrele sunt greu de ignorat. În Ungaria, de pildă, 82% din totalul exporturilor și 88% din exporturile industriale sunt generate de filiale ale companiilor străine. Practic, structura economică a fost remodelată în întregime după integrarea în Uniunea Europeană și după atragerea masivă de investiții directe. Fenomenul nu se limitează însă la liderii tradiționali ai comerțului. China, cu 52% din totalul exporturilor, și Mexicul, cu 34%, demonstrează același lucru: amplasarea strategică a unităților de producție deținute de multinaționale poate schimba complet profilul de export al unei economii. Și asta chiar dacă, istoric, aceste state nu se aflau în primele rânduri pe piețele globale. Semnalele pentru 2023–2024 merg în aceeași direcție. În economiile dezvoltate se consolidează aceste ponderi, iar în cele emergente creșterea continuă. Relocarea lanțurilor de aprovizionare și politicile de *nearshoring* aplicate după pandemie au dat un nou impuls, confirmând că rolul filialelor multinaționale rămâne în expansiune.

Proporția filialelor multinaționalelor în exporturile unei economii gazdă este, fără îndoială, un indicator cantitativ relevant atunci când vorbim despre gradul de deschidere externă. Totuși, el nu spune întreaga poveste. Cifra brută nu surprinde dimensiunea calitativă a integrării în lanțurile globale de valoare (GVC) și nici modul real în care filialele contribuie la consolidarea competitivității externe pe termen lung. Privită mai atent, problema este mai complexă. Impactul efectiv al investițiilor străine directe (ISD) asupra performanțelor comerciale depinde nu doar de volum, ci și de natura activităților pe care filiala le desfășoară. Contează profilul tehnologic al produselor, dar și capacitatea economiei gazdă de a absorbi și valorifica externalitățile pozitive care vin la pachet. Narula și Dunning (2010) atrag atenția asupra acestui aspect: beneficiile nu sunt uniforme, ci variază în funcție de rolul funcțional al filialelor în rețelele internaționale. Subsidierile implicate în activități cu intensitate tehnologică ridicată – cum ar fi cercetarea-dezvoltarea, designul de produse sau managementul regional – tind să aducă mai mult: transfer de cunoștințe, inovație locală, dezvoltarea de competențe. În schimb, unitățile axate strict pe producția standard oferă un

impact mai limitat. De aici și diferențele vizibile între state. Beneficiile nete ale ISD depind în mare măsură de gradul de sofisticare instituțională, infrastructurală și industrială al economiei gazdă (Narula & Dunning, 2010).

Specialiștii subliniază de mult timp că transformarea reală adusă de filialele multinaționalelor nu ține atât de simpla lor prezență fizică, cât de mediul în care funcționează. Cu alte cuvinte, contează cadrul din jur. Dacă există instituții solide, dacă forța de muncă este bine pregătită, dacă infrastructura logistică e funcțională și dacă există rețele de furnizori locali, atunci efectele sunt vizibile. În lipsa acestor elemente, filialele rămân mai degrabă insule izolate, cu legături firave față de economia gazdă și cu impact redus asupra exporturilor și competitivității (OECD¹, 2023). Datele recente ale UNCTAD¹ (2024) merg și mai departe. Ele arată că legătura dintre ISD și performanța exporturilor nu este uniformă, ci depinde de tipul bunurilor implicate. Țările care atrag capital în industrii cu valoare adăugată ridicată – tehnologie avansată, digitalizare, zone creative – obțin câștiguri comerciale mai consistente. În schimb, economiile concentrate în sectoare tradiționale sau cu tehnologie redusă rămân cu beneficii limitate. De aici și concluzia firească: simpla atragere de investiții nu ajunge. Eficiența lor apare doar atunci când sunt orientate către ramuri strategice, care să sprijine modernizarea și consolidarea competitivității externe.

Analiza OECD³ (2023) sugerează că, în ciuda discursului tot mai des despre „deglobalizare”, nu asistăm la o prăbușire a lanțurilor globale de valoare. Mai degrabă, acestea trec printr-o reconfigurare structurală. Între 2011 și 2019, procesele de fragmentare internațională au continuat, însă într-un ritm mai lent. Factorii principali sunt ușor de ghicit: tensiunile geopolitice, schimbările tehnologice rapide și presiunile legate de reducerea vulnerabilităților din aprovizionare. Într-un asemenea cadru, politicile comerciale și industriale nu mai pot fi generale sau reactive. Ele trebuie să fie selectiv aplicate, orientate spre reziliență și adaptate pentru a asigura o integrare cât mai eficientă în GVC-uri competitive. Dincolo de cifrele despre exporturi, valoarea reală pe care filialele o aduc economiei gazdă nu se măsoară mecanic. Ea depinde de profilul investițiilor, de funcțiile concrete pe care aceste filiale le îndeplinesc în rețelele globale și, nu în ultimul rând, de abilitatea statului de a stimula efectele indirecte prin politici publice bine coordonate.

În ceea ce privește unele *dezavantaje* ale acțiunii firmelor multinaționale în domeniul exporturilor, ne oprim la câteva care pot să se manifeste cu intensitate sporită în unele perioade.

1. Filialele corporațiilor trebuie să-și adapteze activitățile industriale specificului standardelor impuse de companiile-mamă. Filialele sunt supuse unor condiții în privința surselor de aprovizionare, multe din import, via rețeaua internațională a corporației (prin vânzare-cumpărare intra-firmă, care generează efecte puternice prin prețurile de transfer). Astfel, se substituie utilizarea unor resurse interne țării gazdă, considerate inadecvate. Situația relevată mai înainte determină scăderea unor valori importante din veniturile potențial generate de exporturi.

2. Multe corporații care urmează strategii regionale, sau globale, descurajează inițiativa filialelor proprii de a decide cui și unde să exporte produsele obținute în cadrul capacităților locale de producție. Aceasta, deoarece descurajează competiția între propriile filiale, între anumite limite. Multe corporații, cu o structură internațională integrată, recurg la centralizarea capacităților de producție exportatoare în cadrul anumitor filiale (considerate adevărate centre de comerț), împărțind, astfel, după reguli proprii, determinate de propriile interese, “bazele de asamblare finală pentru export”. Dintr-o astfel de perspectivă, în multe situații firmele locale pot contribui cu mult mai mult la exporturile țării gazdă, deoarece ele nu sunt supuse unor astfel de restricții.

Totuși, unele observații empirice arată că firmele multinaționale sunt în măsură să creeze și să mențină **avantajul comparativ dinamic** al unor țări gazdă, în relația lor cu piața externă. Acest fapt este urmărit și de autoritățile acestor state, mai ales în domeniul bunurilor industriale, în funcție de orizontul de timp implicat, cât și de natura economiei respectivelor țări. În acest context, este nevoie să precizăm că **avantajul comparativ dinamic** ia mai multe **forme**.

Pe termen scurt, acesta poate însemna dezvoltarea capacității economiei de a obține produse aflate la un nivel superior de complexitate tehnologică:

- pentru o economie care poate obține pentru export doar bunuri primare, fiind înzestrată preponderent cu forță de muncă cu un nivel redus de calificare, *dinamismul* avantajului comparativ

- poate însemna atingerea nivelului de dezvoltare ce să-i permită să exporte bunuri manufacturate simple;
- pentru țările care reușesc deja să obțină bunuri din clasa celor menționate, dinamismul implică posibilitatea de a obține bunuri cu un nivel mai înalt de valoare adăugată, utilizând tehnologii relativ simple;
 - pentru cele care dețin o bază de exporturi relativ complexă, implică posibilitatea de a trece la obținerea eficientă a unor produse utilizând tehnologii complexe, de vârf, și așa mai departe.

Pe termen lung, dinamismul avantajului comparativ nu implică numai evoluții în privința competențelor și tehnologiilor, ci și definirea exactă a termenilor și compoziției exporturilor, dezvoltarea capacității de a susține modificările calitative produse, într-o gamă diversă, în concordanță cu mutațiile înregistrate pe piețele externe și cu tendințele existente. La baza *contribuției corporațiilor în domeniul dinamicii avantajului comparativ* stă potențialul sporit al acestor firme (comparativ cu firmele locale) de a procura țărilor gazdă activele tangibile și intangibile necesare pentru a adapta resursele materiale și de factori de producție locali la cerințele pieței internaționale. Acestea sunt capabile să depășească barierele impuse de dimensiunile costurilor comercializării peste hotare, generând astfel importante fluxuri de export.

În concluzie, în condițiile în care în practică se dovedește că filialele firmelor multinaționale contribuie în mare măsură, în multe domenii, la creșterea competitivității la export a țărilor gazdă, este necesar ca autoritățile să apeleze la diferite metode de atragere a investițiilor directe în ramurile exportatoare, pe care le vom analiza în capitolul dedicat măsurilor de politică economică ce asigură interfața dintre firmele multinaționale și statele gazdă.

Valoarea nou creată de firmele multinaționale și distribuția acesteia la nivel internațional

Dacă efectuăm o analiză de ansamblu a politicilor economice urmate de țările gazdă, precum și de cele de origine, în relație cu fluxurile de investiții directe de capital, putem observa faptul că, în general, aceste categorii de state încurajează intrările, respectiv ieșirile de investiții (în anumite perioade de timp bine definite) atât timp cât ele contribuie la creșterea produsului național brut mai mult decât s-ar realiza prin alte modalități de alocare a resurselor economice (Dunning & Lundan, 2008). În cele mai multe situații, pentru a calcula dimensiunile impactului fluxurilor internaționale de capital la creșterea produsului național brut, diversele state gazdă calculează mărimea valorii adăugate generate de activitățile filialelor firmelor multinaționale (concretizată în diferența dintre rezultatele economice brute și importurile necesare desfășurării activităților de producție și comerț). Din această mărime sunt scăzute profiturile (și alte drepturi) ce revin corporației mamă.

În aceste condiții, valoarea adăugată ce rezultă la nivel național din activitatea firmelor multinaționale poate fi determinată în următoarea manieră:

Formula Valorii Adăugate

$$V - M = VA$$

$$VA = RF + (T - S)$$

$$VAN = VA - D$$

Unde variabilele reprezintă următoarele concepte economice:

V	Venituri din rezultatele generate în activitatea economică
M	Importuri de bunuri și servicii necesare activităților de producție sau comercializare
VA	Valoarea adăugată internă
RF	Remunerația factorilor de producție (salarii, profituri, rente)
T	Taxe și impozite plătite statului gazdă
S	Diverse subvenții acordate de statele gazdă
D	Drepturi plătite acționarilor din străinătate
VAN	Valoarea adăugată la nivel național (VA - D)

După cum subliniază unii autori (Dunning & Lundan, 2008), unul dintre cele mai importante obiective ale unei țări este de a maximiza valoarea variabilei VAN, în condițiile unei cantități limitate de resurse economice. Aceasta se poate realiza printr-o serie de acțiuni orientate spre maximizarea veniturilor din vânzări (V) și minimizarea ponderii importurilor (M), precum și a valorii drepturilor plătite (D). Problema este că toate variabilele care intră în relațiile expuse de noi mai sus au un caracter interdependent. De exemplu, o firmă multinațională cu o structură care presupune specializarea activității economice pe principiile eficienței la nivel internațional, cu relații intrafirmă și cooperări cu alte firme configurate după principiul obținerii avantajului competitiv, este interesată să importe după propriile principii și să exporte o mare parte din rezultatele activităților sale. Mai mult decât atât, variabila D tinde să fie în relație direct proporțională cu V și cu eficiența activității (V/RF), iar în unele situații este de dorit să se importe anumite servicii aferente factorilor de producție străini, deoarece, pe termen lung, acestea pot induce o creștere mult mai accentuată a rezultatelor obținute, în comparație cu factorii interni.

În cele ce urmează, ne vom concentra atenția asupra a trei importanți factori care influențează modul în care se realizează distribuția valorii adăugate realizate de firmele multinaționale. Distribuția veniturilor obținute de corporație este influențată fundamental de costul real de oportunitate al resurselor utilizate și de puterea de negociere a posesorilor acestor resurse. Cu cât atuurile în negocieri ale consumatorilor produselor filialei, furnizorilor unor produse intermediare din țara gazdă, a posesorilor factorilor de producție (lucrătorii, proprietarii de terenuri sau alte active etc.), precum și a guvernului țării gazdă, sunt mai puternice (relativ la cele ale corporației) cu atât mărimea profiturilor companiei va fi mai apropiată de costul de oportunitate al capitalului investit. Cu cât corporația are o poziție mai slabă în procesul negocierilor, cu atât cuantumul valorii adăugate care rămâne în țara gazdă este mai apropiat de mărimea costului de

oportunitate al resurselor indigene. Influența grupurilor locale crește pe măsura creșterii nivelului de informare (și înțelegere) în privința nivelului exact al costurilor de oportunitate proprii și cele ale corporației.

Pachetul de măsuri de politică economică orientat în direcția investițiilor directe străine de capital, elaborat și aplicat de guvernele statelor gazdă influențează direct sau indirect mărimea rezultatelor activității filialelor corporațiilor. Astfel, prin măsuri de politică fiscală, monetară, sau prin alte pârghii, guvernele ajung să exercite o importantă influență asupra cuantumului valorii adăugate create de corporație și asupra părții din aceasta care contribuie la creșterea produsului național brut.

Modul în care se realizează plățile în interiorul structurii firmei multinaționale, gradul de răspândire a practicilor mascate în domeniul prețurilor de transfer reprezintă un alt factor demn de luat în considerare. Sub această din urmă titulatură sunt integrate practicile de vânzare la nivel intrafirmă, la prețuri sub nivelul celor practicate în relația cu alți agenți economici, sau cu statul gazdă. Aceste practici sunt privite în general de diferite state gazdă sau chiar de origine ca foarte nocive, sau cel puțin dezavantajoase, dăunând intereselor lor pe termen scurt și influențând nivelul valorii adăugate creată de corporație și însușită de (diferiți agenți economici din) țara gazdă.

Caracteristicile politicii economice urmată de guvernele statelor gazdă pot influența foarte mult dimensiunile câpătate de activitățile care adaugă valoare și, implicit, cuantumul efectiv al valorii adăugate. Astfel, unii autori (Dunning & Lundan, 2008) pun accentul pe anumite aspecte care privesc caracteristicile politicii fiscale, precizând că impozitele și taxele, directe sau indirecte, percepute de statul gazdă pot influența activitatea filialelor firmelor multinaționale cel puțin în câteva moduri. Datorită faptului că aceste firme și-au dezvoltat activități în mai multe locații, amplasate în țări diferite, ele pot avea o flexibilitate mai mare în luarea deciziilor privind investițiile și, deci, pot să fie mult mai sensibile la diferențele înregistrate în mărimea și caracteristicile taxelor și impozitelor; ca urmare a faptului că multe corporații reușesc să internalizeze (să includă în propria structură) atât activități care vizează piețele produselor finite, cât și pe cele ale produselor intermediare, ele pot prezenta o gamă mai mare de oportunități în manipularea costurilor de transfer. Aceasta le permite fie să evite complet plata unor taxe și impozite impuse de statele gazdă, fie să diminueze cheltuielile în această privință, căutând, în același timp, să-și maximizeze veniturile din diferite scutiri de la plata taxelor, sau chiar a unor subvenții acordate.

Datorită dimensiunilor proprii unor firme multinaționale, ele reușesc, în unele cazuri, să contracareze, sau chiar să exploateze politicile de taxare în propriul interes. De exemplu, dacă investitorii străini reușesc să devină dominanți în anumite sectoare ale economiei țării gazdă, atunci ei pot să ceară efectuarea anumitor modificări în practicile de taxare și impozitare.

MODULUL 8

STRATEGII TĂCUTE, EFECTE GLOBALE: CORPORAȚIILE ȘI CONCURENȚA INTERNAȚIONALĂ



Obiective

- a) noi trăsături ale concurenței internaționale,
- b) efecte ale acțiunii corporațiilor asupra procedurilor concurențiale,
- c) Studiul proceselor de tip wintelistic,
- d) Proceduri anticoncurențiale.



Noțiuni cheie

- wintelism, concurență internațională,
- reconfigurare producție internațională

Influența corporațiilor multinaționale asupra arhitecturii concurenței internaționale și asupra modului în care se conturează piețele nu mai poate fi pusă la îndoială. Este, totuși, un fenomen de o complexitate greu de surprins în totalitate. Cercetările actuale se lovesc adesea de o problemă metodologică majoră: unde se opresc efectele generate de politicile statelor și unde încep cele produse de rețelele globale ale corporațiilor? Dificultatea crește odată cu extinderea consorțiilor și interconectarea strategică a marilor entități corporative. În asemenea situații, devine complicat să trasezi granițe clare chiar și între firmele multinaționale considerate independente, atât la nivel regional, cât și global. Un lucru rămâne totuși cert. În ultimele decenii, internaționalizarea cercetării, a producției și a comerțului a schimbat profund structura concurenței mondiale. Nu mai putem vorbi despre competiție doar în sensul clasic al termenului. Conceptul însuși a fost redefinit, iar în economia globală actuală, concurența între firme capătă sensuri și forme noi, reflectând logici care depășesc cadrul tradițional.

Pe de altă parte, nu se poate ignora o realitate tot mai clară: concentrarea capitalurilor. Nu mai e vorba doar de firme mari, izolate, ci de rețele întregi. Structuri cu mai multe niveluri, cu mobilitate crescută și cu o complexitate greu de surprins în întregime. Ele au ajuns, încet dar sigur, să domine ramuri industriale întregi. Cum s-a ajuns aici? Explicațiile sunt mai multe și acționează împreună. Activitatea de fuziuni și achiziții a explodat, de multe ori ca rezultat al unor alianțe strategice. În paralel, programele de privatizare, mai ales în țările în curs de dezvoltare, au deschis porțile pentru capitalul extern. La fel de importantă rămâne și competiția tot mai dură între companii, la care se adaugă liberalizarea accesului investițiilor străine în tot mai multe state. Toate acestea împing inevitabil spre o concentrare și mai mare a capitalurilor. Literatura de specialitate nu a rămas indiferentă. Dacă înainte accentul era pus aproape exclusiv pe producție, acum interesul s-a mutat și spre distribuție. Cum se organizează fluxurile de produse? Cum se folosesc resursele? Ce tehnologii sunt aplicate în producția transfrontalieră? Toate aceste întrebări sunt la ordinea zilei. Și nu e vorba doar de câteva domenii izolate. Transformările sunt vizibile în numeroase ramuri economice și par să aibă un caracter profund, structural.

Iată, de pildă, care este situația în cazul unor ramuri pe care le-am surprins în tabelul nr. 1, așa cum reiese din unele studii în domeniu întreprinse de diverse organizații.

Tabelul nr. 1

Indicii de concentrare a capitalului în principalele sectoare economice la nivel global (2015 vs. 2025)

Sector economic	2015	2025	Observații
Automobile	Primele 5: 52% Primele 10: 75%	Primele 3: 45% (SUA) Primele 6: 75% (global)	Cotă de piață globală pentru vânzări de vehicule. Toyota Group lidera cu 12,5%, urmat de Volkswagen Group cu 9,7% și Hyundai-Kia cu 8,2%
Farmaceutice	Primele 5: 35% Primele 10: 55%	Johnson & Johnson lidera piața Primele 10: 65-70%	Vânzări globale de medicamente pe prescripție. Industria caracterizată de marje de profit ridicate și cheltuieli mari pentru cercetare-dezvoltare
Bănci	Primele 25: 40%	Primele 4: 44% (SUA) Primele 15: 76%	Active/depozite totale. JPMorgan Chase lidera cu 11,7%, urmat de Bank of America cu 11%
Telecomunicații	Primele 10: 85%	T-Mobile US lidera Concentrare ridicată la nivel național	Vânzări/capitalizare de piață. Piața globală estimată la 1.983 trilioane USD în 2024
Chimice	Primele 10: 85%	BASF lidera Primele 10: 70-75%	Vânzări globale. Industria estimată la 6.324 trilioane USD în 2025
Produse agricole și alimentare	Primele 10: 33%	Nestlé, PepsiCo, Coca-Cola printre lideri Primele 10: 40-45%	Vânzări globale de produse procesate. Piața estimată la 301,08 miliarde USD până în 2031

Surse:

Focus2Move. (2025). *World car group ranking – Top 30 in 2025*.

Investopedia. (2025). *Key financial ratios for pharmaceutical companies*.

MarketsandMarkets. (2025). *Chemical industry outlook worth \$6,324 billion by 2025*.

Statista. (2024). *Chemical industry statistics*. <https://www.statista.com/markets/410/topic/445/chemical-industry/>

Statista. (2024). *Global pharmaceutical industry – statistics & facts*. <https://www.statista.com/topics/1764/global-pharmaceutical-industry/>

Statista. (2024, July 18). *Leading telecommunications companies worldwide 2024, by market capitalization*. <https://www.statista.com/statistics/1381072/leading-telecom-companies-worldwide-by-market-cap/>

Statista. (2024, September 10). *Market share of leading banks in the United States in 2024, by value of domestic deposits*. <https://www.statista.com/statistics/727546/market-share-of-leading-banks-usa-domestic-deposits/>

Trident Technology. (2025, March 21). *Telecommunications industry statistics (Overview for 2025)*.

Verified Market Research. (2024, August 16). *Agriculture and food processing market size, scope, growth*.

Visual Capitalist. (2025, February 13). *Ranked: Automakers by U.S. market share*.

WalletHub. (2025, March 10). *Bank market share by deposits & assets (2025)*.

Datele din tabel arată fără echivoc un lucru: primele 5, 10 sau 25 de firme dețin, în multe cazuri, cote uriașe din piețele globale. În industria auto, situația nu s-a schimbat prea mult față de 2000. Concentrarea a rămas ridicată, iar în 2025 primele șase companii controlează aproape 75% din piață. La nivel național, în SUA, primele trei firme auto însumează 45% din vânzări. Imaginea e

clară – câteva corporații uriașe continuă să domine piața și producția internațională. Fuziunile și achizițiile frecvente din domeniu nu fac decât să accentueze această concentrare. În farmaceutice, dinamica este chiar mai pronunțată. Primele 10 companii au crescut de la 55% din piață în 2015 la aproape 70% în 2025. Barierele de intrare ridicate și investițiile enorme în cercetare-dezvoltare explică această evoluție. Sectorul bancar, deși mai stabil, nu face excepție. Primele patru bănci americane controlează 44% din depozite, iar dacă extindem analiza la primele 15 instituții, ajungem la circa 76% din piață. Telecomunicațiile sunt și ele caracterizate printr-o concentrare masivă. La nivel regional, primele companii mențin cote de aproximativ 85% din piețele naționale. Industria chimică și cea alimentară confirmă aceeași direcție. În chimie, primele 10 firme domină 70–75% din piață, în timp ce în sectorul alimentară se observă o creștere a cotei marilor actori de la 33% la 40–45%. Nu vorbim însă doar despre aceste domenii. Concentrarea capitalului este vizibilă și în IT, în siderurgie sau în sectoarele emergente ale economiei digitale. Tendința generală este evidentă: puterea economică globală se consolidează în mâinile unui grup tot mai restrâns de corporații multinaționale.

Începând cu anii '90 și continuând cu primii ani ai noului secol, cele mai multe alianțe funcțional-strategice pe de o parte, iar, pe de alta, fuziuni și achiziții, au avut loc în aria serviciilor-suport pentru activitățile industriale propriu-zise, cum sunt: serviciile de transport, telecomunicații, cele cu caracter financiar, dar și în ramuri ca echipamentele electronice, tehnologiile informaționale etc. Considerăm că acest fapt este unul dintre rezultatele logice ale globalizării piețelor, dar și una dintre cauzele acestui fenomen de mare anvergură. Studiile de specialitate din acest domeniu (Fortanier, 2002: 2) subliniază că, în pofida tendințelor de acaparare a piețelor de către firmele mari și foarte mari, există, totuși, premise pentru formarea unei așa-numite „concuranțe sănătoase”, sau benefice, între giganții din diferite sectoare economice. Acest concept trebuie încadrat între două limite impuse de evoluțiile din cadrul piețelor internaționale, precum și de desfășurarea acordurilor de cooperare dintre firme. Pe de o parte, este deja cunoscut faptul că, pe termen scurt, participarea multinaționalelor la crearea diverselor firme mixte cu parteneri locali, sau cu alții, creează premisele dezvoltării de noi produse, în condițiile micșorării riscurilor asociate tranzacțiilor internaționale. În acest context, sunt create premisele economice pentru stabilirea unor focare de producție cu caracter internațional, capabile să asigure desfășurarea pe termen lung a activităților care adaugă valoare, să mențină activ transferul noilor tehnologii însoțit de externalitățile pozitive asociate acestuia în diferite state gazdă. Pe de altă parte, însă, concurența acerbă poate genera efecte pozitive pe termen scurt în cadrul anumitor piețe, dar poate, de asemenea, deteriora climatul economic pe termen lung prin crearea unor poziții de monopol. De aceea, este necesar ca, întotdeauna când sunt evaluate efectele acțiunii firmelor multinaționale pe planul configurării piețelor și al concurenței, să se pună în balanță cele două posibile implicații menționate mai sus. Dar, în concepția autorilor deja menționați, fenomenele concentrării capitalurilor și cel al „concuranței benefice” pot întreține un climat favorabil sub aspectul configurației piețelor. Aceasta, subliniază autorul, deoarece se menține contenstabilitatea piețelor (absența unor bariere semnificative la intrarea și ieșirea de pe piață), iar diferitele state devin tot mai deschise afluxului de capital din exterior – ceea ce oferă noi dimensiuni concurenței din cadrul economiei naționale. Într-un astfel de cadru cu caracter internațional, sau regional, termenii concurenței și cei ai concentrării capitalurilor sunt favorabili creșterii eficienței economice, întreținerii focarelor de producție generatoare de valoare adăugată și propagării rapide a efectelor progresului tehnologic.

De altfel, trebuie să subliniem aici faptul că doar simpla considerare a indicilor privind creșterea gradului de concentrare a capitalului nu este de ajuns pentru a ajunge la concluzia că piața ajunge să fie, în final, dominată de situația de monopol. După cum subliniază OECD (OECD, 2002: 130-131), gradul de concentrare a capitalului este mai curând un indicator relativ relevant pentru definirea nivelului de competitivitate al firmelor dintr-un anumit sector economic, decât pentru a stabili pronosticuri cu privire la evoluțiile piețelor produselor rezultate în respectivele sectoare. Aceasta, argumentează sursa citată, deoarece chiar dacă o anumită firmă ajunge, prin concentrarea capitalului, să exercite o poziție dominantă pe piața internă a unei țări, totuși ea nu ajunge să dețină poziția de monopol câtă vreme consumatorii au, totuși, acces la alternativa oferită de produsele

similare din import, sau la diferiți substituenți. De asemenea, gradul înalt de concentrare a capitalurilor nu atestă neapărat existența unui nivel scăzut al competitivității internaționale (poate, specific situației de monopol), atâta vreme cât nu sunt prezente pârgurile de obstrucționare a accesului altor producători înspre piața respectivă.

În acest context, considerăm că respectivele caracteristici ale mediului internațional de afaceri sunt fenomene care însoțesc globalizarea capitalurilor și a piețelor, marcând în mod fundamental modul în care este organizată producția internațională. Este, într-o accepțiune mai largă, ceea ce John Dunning, în unul dintre studiile sale, admite ca fiind așa-numitul „capitalism al alianțelor” (Dunning, 1995: 466-468), adică, practic, un nou mod de organizare a proceselor de producție și a legăturilor contractuale dintre firme care îmbină concurența și cooperarea, bazându-se pe alianțele dintre firmele mari și foarte mari și pe crearea unor rețele transnaționale de producție și comerț, în scopul sporirii gradului de competitivitate internațională și diminuării riscurilor specifice tranzacțiilor economice. Dunning subliniază, în lucrarea menționată deja, faptul că, în contextul actual al piețelor internaționale, firmele multinaționale au o dublă motivație pentru a practica anumite forme de cooperare cu diverși parteneri locali sau de dimensiuni și putere asemănătoare, or de a recurge la fuziuni și achiziții, și anume:

- reducerea costurilor implicate de tranzacțiile internaționale, care se desfășoară la o scară extinsă, uneori la nivel mondial;
- crearea și extinderea unui *sistem ierarhic de control*, întemeiat pe proprietatea, parțială sau totală, asupra unor seturi de active din țări diferite, sistem care să conducă la creșterea nivelului de competitivitate internațională și reducerea influențelor exercitate de concurență.

Pornind de la acest set de prezumții privind transformările de ansamblu produse în mediul de afaceri internațional, John Dunning rezumă principalele *forme de reacție* ale firmelor multinaționale (Dunning, 1995: 468-470) la pașii întreprinși de concurență. Aceste elemente le considerăm esențiale în ceea ce privește influențele exercitate de noile tendințe din domeniul concurenței internaționale la nivel microeconomic.

Astfel, după opinia lui Dunning, multe dintre firmele multinaționale au fost obligate, în ultimul deceniu al secolului trecut, să recurgă la unele măsuri de reorganizare care să influențeze dinamica avantajului competitiv, cel puțin în două direcții:

- eforturi susținute în direcția sporirii eficienței obținerii bunurilor aflate deja la maturitate pe piață și
- dinamizarea activităților de cercetare-dezvoltare, din care rezultă produsele noi.

Aceste direcții de adaptare a firmei multinaționale la concurența internațională au amplificat, la rândul lor, formarea celor mai eficiente *reacții strategice*, catalogate de autorul menționat deja în *trei importante categorii*, după cum urmează.

1) *Tendința de concentrare pe seturi de activități competitive* – reprezintă o primă astfel de formă de reacție care, prin consecințele generate piețelor regionale, a influențat fundamental modificarea mediului de afaceri internațional îndeosebi în ultimii ani. Firmele multinaționale au recurs tot mai mult la fragmentarea proceselor de producție, de-a lungul lanțului de activități care adaugă valoare, concentrându-se pe acele seturi de operațiuni pentru care dețineau deja avantajul comparativ dar fără să renunțe la controlul asupra calității și cercetării-dezvoltării. Mai precis, aceasta a însemnat intensificarea tranzacțiilor din domeniul subcontractării și a altor forme de cooperare inter-firme.

2) *Tendința de intensificare a acțiunilor din domeniul alianțelor funcțional-strategice*. Această a doua formă de reacție însoțește, în mod paradoxal, tendința de fragmentare a proceselor de producție evidențiată la precedentul punct. Prin recurgerea la alianțe, de regulă, se urmărește menținerea unui anumit grad de participare operațională la diferite proiecte de investiții, în special din sfera cercetării-dezvoltării și producției internaționale, dar și pe planul împărțirii riscurilor aferente lansării produselor noi, reducerii timpului alocat inovării și obținerii unui anumit grad de complementaritate a activelor utilizate în diferite procese industriale.

3) *Tendința de consolidare a pozițiilor deținute pe diferite piețe*. Pozițiile deținute de firme în cadrul piețelor naționale, sau regionale, generează o gamă largă de dispute pe plan concurențial, fiind, totodată, unul dintre cele mai sensibile elemente specifice activității internaționale a firmelor

multinaționale. Regula, în situația acestor tipuri de firme, este cea a obținerii economiilor de scară, ca factor principal al creșterii gradului de competitivitate internațională, fapt pentru care, în context concurențial, tendința este de a asigura propriilor produse, sau componentelor esențiale ale acestora, condiții prielnice prin întărirea legăturilor cu clienții deja fidelizați, precum și pătrunderea cât mai rapidă pe piețe noi, sau în medii de afaceri mai puțin familiare firmei multinaționale.

Aceste reacții ale firmelor multinaționale la modul în care este configurată concurența internațională, precum și mutațiile profunde suferite de structura producției internaționale, sunt de natură a influența profund mediul social și economic în care acționează, deoarece produc mutații structurale în unele ramuri economice importante. În primul rând, după cum admite și autorul (Dunning, 1995: 481) studiului citat, se înregistrează o creștere a influenței inovării și al cercetării-dezvoltării în obținerea avantajului competitiv la nivel de organizație internațională, firmele fiind nevoite să apeleze la diferite alianțe de tip funcțional-strategic, pentru a putea ține pasul cu modificările tehnologice foarte alerte și a pătrunde pe piețe noi, cu trăsături complexe.

În al doilea rând, competitivitatea internațională a firmei nu mai este influențată decisiv de factorii interni organizației, în condițiile recurgerii la diferite forme de cooperare internațională, ci tot mai mult de configurația parteneriatelor cu alți agenți economici, din țări diferite, în condițiile în care sistemele de organizare piramidale (cu diferite funcțiuni subordonate) nu mai reprezintă forma preponderentă de divizare internă a activităților, ci acestea sunt înlocuite de structurile flexibile de tip matriceal și de legăturile create cu alte structuri de firmă pe baza relațiilor de cooperare industrială.

În al treilea rând, eficiența deciziilor manageriale luate în cadrul firmelor multinaționale, mai ales la nivelurile de vârf, a ajuns să depindă foarte mult de modul în care este realizată coordonarea activităților stabilite pe baza acordurilor de cooperare internațională la nivel inter-firme. Astfel, dată fiind diversitatea mare a acordurilor din această categorie, inclusiv a celor care reglementează relațiile dintre firme în cadrul alianțelor funcțional-strategice, deciziile pe termen lung tind să aibă o bază preponderent *multipolară*, mai curând decât una *ierarhică*. Multipolaritatea deciziilor este dată de interesul firelor participante la alianțe de a armoniza diferitele categorii de interese preponderente în cadrul structurilor grupului industrial, în timp ce caracterul ierarhic al deciziilor are în vedere relațiile piramidale stabilite în cadrul structurilor clasice folosite de corporații în deceniile trecute.

Nu este de mirare, în contextul mutațiilor generate de noile forme ale concurenței internaționale, ca în literatura de specialitate să apară concepte complet noi, aparținând celei de a doua jumătăți a anilor '90, cum sunt: organizare internațională și concurență de tip *wintelistic*¹, și *rețele integrate de producție internațională*. Acest concept se bazează pe evoluția tehnologiilor informaționale, fiind mult influențat de ritmul deosebit de alert al inovării din acest domeniu. Astfel, primele standarde tehnologice, de rezonanță globală, au apărut încă de la începutul anilor '80, când corporațiile Intel și Microsoft au definit arhitectura de bază a calculatoarelor personale compatibile cu sistemele IBM, ajungând astfel să domine piețele microprocesoarelor și a sistemelor de operare (Sangbae & Hart: 2002: 3-4). Asemenea concepte sunt tot mai mult asociate de literatura de specialitate noilor termeni și condiții în care se desfășoară concurența internațională, date fiind condițiile caracteristice proceselor de producție din ultimii ani. Ele au apărut pe fondul expansiunii fără precedent a sectorului produselor electronice și sistemelor informatice, care au început să domine și să condiționeze chiar procese de fabricație, din alte ramuri economice (Zysman & Schwartz: 1998: 6-7, 27-28, 54).

Așa cum arată autorii discutați anterior, transformările structurale prin care trece economia mondială aduc cu ele și o schimbare de fond în modul de control al producției internaționale. Pentru corporațiile multinaționale de mari dimensiuni, vechiul model – acela al gestionării complete a lanțurilor verticale dintr-un sector – nu mai este nici eficient, nici sustenabil. În locul lui, competiția s-a mutat spre alt teren. Accentul cade acum pe capacitatea de a proiecta și impune standarde

¹ Termenul *wintelism* (sau *wintelistic*) derivă din contopirea denumirilor „Windows” (sistemul de operare produs de Microsoft) și „Intel” (producătorul de procesoare), reflectând dominația conjugată a acestor două companii asupra industriei calculatoarelor personale, în special începând cu anii 1990.

tehnologice de fabricație, pe definirea unor arhitecturi specifice pentru produse hardware, pe integrarea de componente marcate cu brand propriu și pe dezvoltarea de software cu funcționalități dedicate. Toate aceste elemente nu acționează separat, ci facilitează integrarea semifabricatelor într-o rețea extinsă de producători, capabilă să realizeze sisteme complexe. În esență, avantajul competitiv nu mai ține de controlul complet al lanțului, ci de puterea de a dicta regulile și standardele după care ceilalți producători trebuie să se alinieze.

Se pune, totuși, întrebarea firească: de ce s-au produs aceste mutații atât de rapide pe plan concurențial internațional? Răspunsul ni-l oferă conceptele specifice care definesc *standardele tehnologice din domeniul tehnologiilor informaționale*. Astfel, standardele tehnologice specifice sistemelor informatice definesc, conform unor autori (Morris & Ferguson, 1993: 88), modul specific în care funcționează un sistem, felul în care acesta răspunde comenzilor, protocoalelor de comunicare, structura microprocesorului și maniera în care se realizează schimbul de informații între aplicațiile software și sistemul de operare. Pe această bază esențială, este important a preciza câteva din caracteristicile tehnologiilor ce stau la baza arhitecturii calculatoarelor personale, așa cum sunt ele subliniate de mai mulți autori (Hart & Sangbae, 2002: 4-12).

Procesele de producție din IT nu mai arată ca odinioară. Nu sunt compacte, ci răspândite în timp și spațiu. Asta permite un control mai flexibil și schimbări rapide în strategiile de management. Componentele pot fi vândute separat – fie că vorbim de subansamble, periferice sau alte piese ale sistemului. În felul acesta, firmele își fac concurență mai ales prin specificații tehnice și prin platformele pentru care proiectează. Standardele de interoperabilitate ajută doar parțial; în practică, nu toate elementele pot fi înlocuite ușor în produsul final. În paralel, sistemele de producție au devenit adevărate rețele globale. Complexe, fragmentate, dar extrem de bine legate între ele. Sectorul IT este probabil exemplul cel mai evident al delocalizării accelerate din ultimele decenii. Lanțul valoric nu mai stă într-un singur loc: se fragmentează, se împarte și ajunge să fie împărțit între zeci de subcontractori din economii diferite. Fiecare regiune aduce ceva: costuri mai mici, oameni mai bine pregătiți, infrastructură mai solidă. Asia de Sud-Est rămâne exemplul clasic. În anii 2020–2025, o corporație care produce laptopuri sau telefoane poate avea memoria fabricată în Coreea de Sud, plăcile de bază în Vietnam sau China, display-urile în Thailanda, hard disk-urile în Malaezia. Sloturile sau alte componente pot veni din Indonezia. Iar software-ul? Adesea e scris în centrele IT din India sau Singapore. Această dispersie nu este întâmplătoare. Ea urmărește, de fapt, optimizarea costurilor și eficiență maximă în fabricarea produselor cu valoare tehnologică ridicată.

Astfel, date fiind standardele de fabricație de rezonanță internațională, firmele producătoare pot deține un anumit grad control asupra piețelor de desfacere, sau chiar exclusivitatea, oricare ar fi etapa din lanțul de activități care adaugă valoare. Se poate deduce din contextul celor afirmate de autorii lucrării menționate că, wintelismul reprezintă o formă evoluată a concurenței de oligopol, specifică lumii contemporane, care permite diferențierea, personalizarea *componentelor* care alcătuiesc produsul finit, complex sub raport tehnologic și nu a bunului finit obținut prin intermediul respectivelor subansamble. O dată cu anii '90 ai secolului trecut, s-a realizat trecerea de la rețelele de producție deținute integral de anumite firme multinaționale, către procese de producție întemeiate pe standarde cu un nivel foarte ridicat de interoperabilitate cu alte componente concurente sau complementare, ceea ce a permis, în special în domeniul calculatoarelor și al produselor electronice, să se recurgă la licențierea unor componente de bază (cum este cazul procesoarelor de tip Intel, de exemplu). În jurul acestora, mai mulți producători concurează pentru constituirea întregii „arhitecturi” a produsului finit care prezintă utilizări diverse. Trecerea către „era wintelismului” s-a făcut în condițiile manifestării a doi principali factori determinanți ai transformărilor care au avut loc pe terenul producției și concurenței internaționale, după cum urmează (Zysman & Schwartz: 1998: 37).

În primul rând, adoptarea noilor tehnologii vine cu un cost uriaș. Ritmul accelerat al inovației face ca investițiile să fie greu de suportat chiar și pentru corporațiile foarte mari. Nu e de mirare că multe dintre ele au început să caute parteneriate strategice. Controlul exclusiv asupra întregului proces de producție globală nu mai este realist – iar acest lucru s-a văzut clar în ultimul deceniu. Această schimbare a dus la fragmentarea drepturilor de proprietate. Sistemele tehnologice

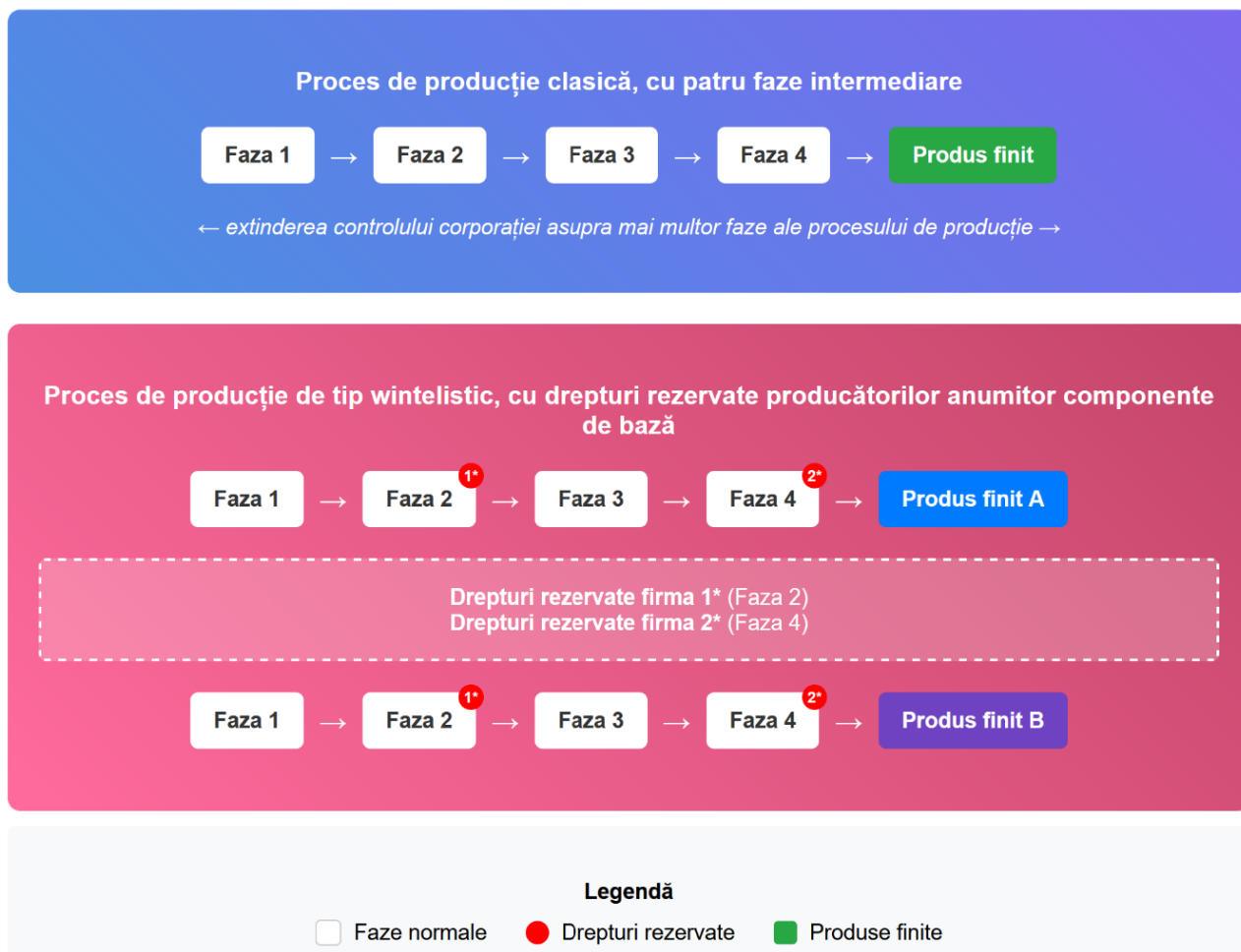
complexe nu mai aparțin unui singur actor, ci sunt împărțite între mai mulți participanți din lanțul de producție. Conceptele-cheie – arhitectura tehnologică, componentele esențiale, bunurile intermediare – sunt protejate prin mărci, patente și licențe. În realitate, asta nu înseamnă doar protecție juridică, ci și un avantaj competitiv care întărește poziția firmelor deținătoare în ecosistemul industrial global.

În al doilea rând, la nivel de industrie, apare tot mai puternic nevoia de standarde comune. Fără interoperabilitate, nici sistemele informatice, nici componentele hardware nu ar putea funcționa împreună într-o lume unde aplicațiile devin tot mai sofisticate. Din acest motiv, corporațiile – inclusiv cele de tip wintelistic – colaborează cu rețele uriase de subcontractori din diferite țări, știind că tehnologiile furnizorilor se aliniază la infrastructurile proprii. Toată această compatibilitate nu e întâmplătoare. Ea se datorează unui ecosistem tehnologic stabilizat prin standarde internaționale recunoscute. Într-un asemenea cadru, tentativele de a introduce specificații strict proprietare par riscante. Șansele de excludere din piețele dominate de platforme globale sunt mult prea mari, iar presiunea alinierii la norme comune este constantă.

Sintetizând cele menționate mai înainte, ne propunem să surprindem într-o formă schematică principalele elemente caracteristice ale concurenței de tip wintelistic, cu specificația că respectăm un anumit grad de abstractizare, pentru a putea accentua trăsăturile dorite.

Figura nr. 1

Principalele transformări aduse structurii proceselor de producție în contextul wintelismului



*Anumite corporații controlează doar operațiuni ale procesului de producție, în condițiile asigurării standardelor de interoperabilitate.

În acest mod, se produce o reală dezintegrare a lanțurilor de activități care adaugă valoare (Zysman & Schwartz: 1998: 39), ceea ce grăbește specializarea pe anumite componente ale

proceselor de producție, stabilirea de standarde de integrare a componentelor în diferite bunuri finite și, astfel, modifică termenii concurenței internaționale dintre marii producători. Dacă privim atent la piața globală a tehnologiilor, vedem o mutație interesantă. Cu două-trei decenii în urmă, greii industriei erau producătorii clasici de echipamente – IBM, Texas Instruments și alții asemenea. Ei stabileau regulile, fiindcă dețineau produsul final. Astăzi, situația arată complet diferit. Puterea reală nu mai stă în mâinile celor care pun pe piață laptopul sau serverul, ci la cei care controlează bucățile fără de care nimic nu funcționează. Exemplele sunt aproape banale prin cât de vizibile au devenit. Intel și procesoarele sale, Microsoft cu Windows și platformele cloud, Apple care își închide utilizatorii într-un ecosistem perfect sudat, Google cu Android și standardele web, Amazon Web Services – infrastructura pe care rulează o bună parte din internet. Toți aceștia nu oferă doar produse. Ei stabilesc regulile jocului. Dacă nu te conformezi, rămâi pe dinafară. Mai e și altceva: regimurile de proprietate intelectuală s-au extins enorm. Astăzi sunt protejate nu doar ideile mari, ci și driverele, bibliotecile, interfețele, specificațiile. Lucruri care altădată păreau detalii tehnice au devenit praguri obligatorii. Cine le deține, controlează accesul.

Rezultatul? Concurența clasică, unde companiile își măsurau forțele prin produsul final, nu mai e cheia. Bătălia s-a mutat în amonte. Se câștigă prin controlul standardelor, al protocoalelor, al componentelor fără de care lanțul întreg se rupe. Iar cei care impun aceste standarde nu mai concurează pur și simplu. Ei arbitrează piața. Și o fac în propriul interes.

Strategii și practici ale firmelor multinaționale orientate spre slăbirea concurenței

Unul dintre cele mai practicate tipuri de comportamente pe piețele internaționale, asociate firmelor multinaționale este cel îndreptat spre slăbirea concurenței existente în diferite medii de afaceri. Asemenea practici anticompetiționale imprimă numeroase efecte atât economiei țării gazdă, cât și piețelor locale, unde sunt puse în aplicare. Cele mai des practicate metode de slăbire a concurenței, precum și de amplificare a avantajelor competitive proprii sunt *fuziunile*, *achizițiile* și formarea *cartelurilor internaționale*.

Fuziunile și *achizițiile* reprezintă forme aparte de acțiuni internaționale ale firmelor multinaționale, prin care acestea își combină anumite structuri, firma achizitoare preluând total controlul asupra firmei preluate, sau în urma cărora structurile firmelor rămân valabile juridic, dar se realizează efectele sinergice scontate de către participanți.

Deși, într-o oarecare măsură, datele oferite de practica economică sunt deficitare, din diverse motive, totuși, în general, diferite surse de specialitate precizează că majoritatea modificărilor de structură ale firmelor în acest scop au ca participant capitalul internațional, deci diferite firme multinaționale. Indiferent dacă achizițiile sau fuziunile au ca rezultat supraviețuirea juridică a firmei-țintă, sau nu, aceste acțiuni, de regulă de amploare prin dimensiunile capitalului implicat, au efecte foarte accentuate și asupra configurației concurenței din ramura, domeniul de activitate, sau chiar asupra întregii economii naționale a țării gazdă. În cazul fuziunilor realizate pe verticală în ramura respectivă, scopul principal urmărit de investitori rămâne concentrarea puterii pe piață. Însă, în situația achizițiilor și fuziunilor în care este implicat capitalul străin, se pot determina câteva *scenarii tipice* care vizează și modifică parametrii concurenței specifice din țara gazdă:

- *achiziționarea unei firme, dintr-o anumită țară, de către o corporație multinațională ce desfășoară o intensă activitate de export.* Prin această acțiune, nu lipsită de riscuri și de eforturi financiare, corporația urmărește, de regulă, să beneficieze de pe urma extinderii structurii aflată în proprietatea sa exclusivă sau majoritară, câștigând accesul deplin la mediul de afaceri intern economiei respective, cu costuri mult mai mici. Asemenea acțiuni urmăresc și eliminarea verigilor intermediare costisitoare, sau care necesită menținerea unor condiții contractuale nefavorabile exportatorului.
- *Fuziunea a două companii-mamă, situate în alte state, dar care dețin filiale de producție, cercetare sau comerț într-o anumită economie gazdă.* Amploarea efectelor pe care le induce această situație asupra mediului concurențial din economia gazdă depinde, bineînțeles, de factori cum ar fi

amplarea tranzacției, sau specificul domeniului de activitate. Însă, fără nici o îndoială, unele transformări de viziune în materie de desfășurare a afacerilor filialelor se fac simțite. În unele situații, astfel de acțiuni din străinătate au determinat abandonarea afacerilor și închiderea respectivelor filiale, ceea ce a indus efecte majore pe plan local.

- *Crearea de firme mixte de tip joint-venture, inițiatorii fiind minimum doi parteneri foști concurenți, dintre care unul reprezintă corporație multinațională.* Acest gen de acțiune este foarte des întâlnită între procedurile aplicate de firme, prin care efectele “luptei” de concurență sunt mult diminuate în baza colaborărilor cu firme rivale, rezultanta fiind apariția unor entități economice și juridice noi.

- *Achiziționarea unei firme mari, sau foarte mari, dintr-o țară gazdă.* Integrarea în cadrul unei firme, și așa masivă, a altor structuri de afaceri dintr-o anumită țară rămâne un deziderat major al multor multinaționale ce caută să câștige în competitivitate prin realizarea economiilor de scară și a puterii sporite pe respectiva piață.

- *Preluarea controlului asupra unei firme dintr-o anumită țară, de către o corporație multinațională ce consideră că este eficient să anuleze potențialul competitiv al respectivei firme naționale.* Având resurse importante, corporația își propune, pe această cale, să-și extindă structura permanentă în respectiva economie, mai ales în situația în care deține informații privind intențiile altor multinaționale concurente.

În practică, trebuie făcută deosebirea între *achizițiile și fuziunile desfășurate pe verticala ramurii economice și cele care au loc pe orizontală*. Primele sunt direct legate de caracteristicile relației furnizor-client, de-a lungul lanțului de activități care adaugă valoare. Prin astfel de acțiuni, diferite corporații caută, într-un anumit stadiu al dezvoltării lor internaționale, să-și asigure controlul deplin fie asupra unor surse de aprovizionare cu semifabricate sau chiar materii prime, fie asupra punctelor de distribuție a produselor rezultate. Aceste acțiuni au o mare importanță pentru firma care inițiază astfel de operațiuni, uneori foarte riscante și costisitoare, deoarece respectivele structuri economice, aflate în aval sau în amonte, sunt situate în alte țări. Deci, în medii de afaceri mai mult sau mai puțin diferite de cel din țara de origine.

Literatura de specialitate, dar și rapoarte realizate sub egida ONU (United Nations, 1997: 196–204), discută în detaliu scenarii privind fuziunile și achizițiile pe orizontală – acele procese care au loc în interiorul aceleiași ramuri economice. În astfel de situații, firmele multinaționale își consolidează poziția pe lanțul valoric, urmărind să își crească cota de piață, să reducă nivelul concurenței și să obțină câștiguri de eficiență.

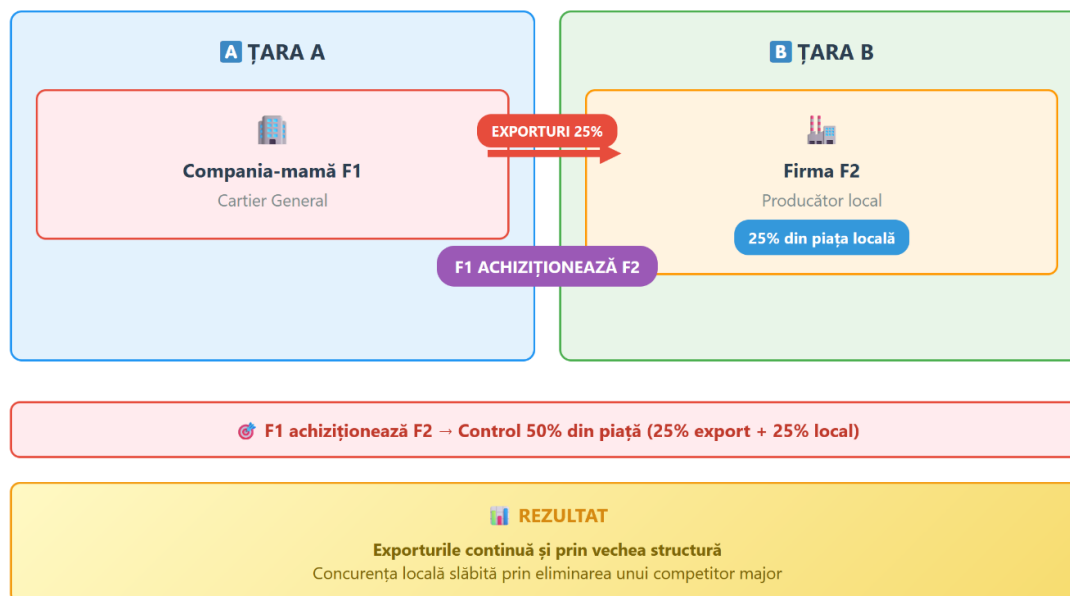
Efectele nu sunt deloc marginale. O fuziune de acest tip poate schimba structura sectorului, influențând accesul la resurse, distribuția geografică a capacităților de producție și chiar direcția inovației tehnologice. Din acest motiv, ele contează nu doar pentru strategiile interne ale companiilor, ci și pentru politicile de reglementare – de la legislația concurențială până la politicile de dezvoltare regională. Fuziunile și achizițiile pe orizontală pot fi privite, așadar, din două unghiuri. Pe de o parte, ele marchează tendința generală de concentrare a capitalului la nivel global. Pe de altă parte, reflectă și o formă de adaptare la logica globalizării accelerate, oferind corporațiilor posibilitatea să absoarbă rapid capacități productive sau piețe noi, evitând costurile mari ale unei expansiuni organice. Totuși, nu trebuie ignorate și riscurile. În special în economiile emergente, unde guvernele au adesea o putere de negociere mai redusă, aceste tranzacții pot crea dezechilibre vizibile în raporturile de forță economică. Analiza lor devine, prin urmare, esențială pentru a înțelege modul în care se redesenează arhitectura industrială globală și pentru a fundamenta politici economice sustenabile, care să asigure un echilibru între interesele private și cele publice.

1. Reducerea concurenței locale, pe calea achiziționării unor firme mononaționale

O astfel de situație poate fi sintetizată prin intermediul figurii 2.

Figura nr. 2

Slăbirea concurenței locale prin achiziționarea unor structuri economice în țara vizată de exportator



Asemenea acțiuni nu sunt lipsite de riscuri, uneori mari, datorate imperfecțiunilor pieței, sau inexactității informațiilor deținute de firma multinațională. Dar, în general, se consideră că ele pot fi diminuate pe baza faptului că acea firmă (achizitoare), prezentă deja pe piața țării gazdă, poate anticipa anumite greutăți inerente acțiunii de achiziție. Oricum, efectul este, în final, notabil mai ales din cauză că firma multinațională ajunge să dețină o poziție dominantă pe respectiva piață. O situație mai specială este cea în care barierele vamale sunt deosebit de ridicate, obturând, practic, accesul mărfurilor pe calea exportului din țara unde este amplasată compania-mamă.

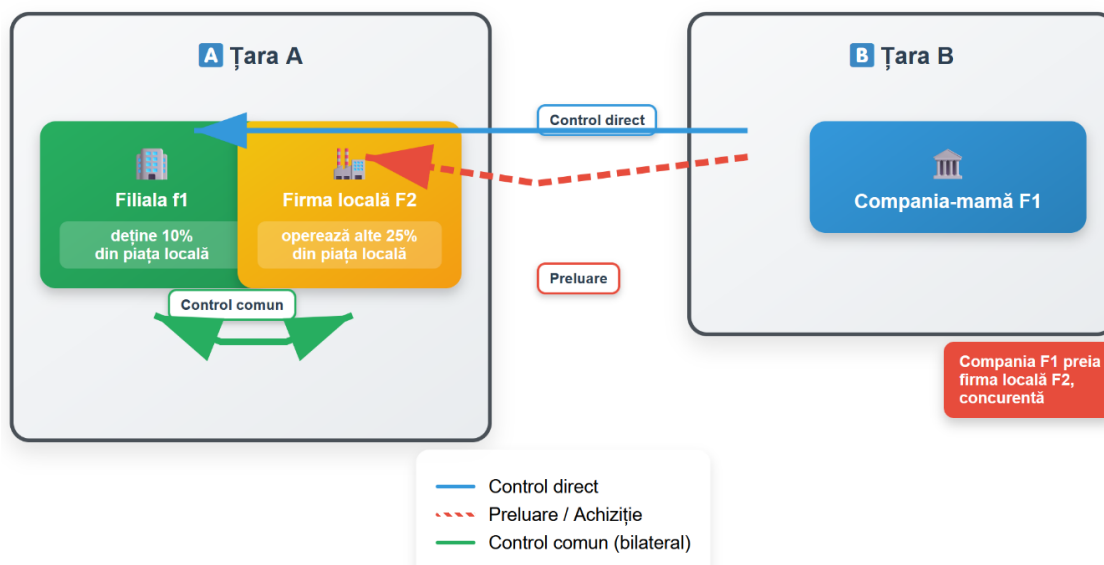
2. Reducerea concurenței locale, prin preluarea unei filiale a rivalilor

În practică, acest scenariu apare frecvent. Multinaționalele deja prezente într-o economie caută să își extindă structurile, urmărind să captureze o porțiune cât mai mare din piață. De cele mai multe ori, acest lucru înseamnă preluarea filialelor deținute de competitori locali. Rezultatul imediat: diminuarea concurenței directe și consolidarea unei poziții dominante.

Totul se sprijină pe avantajele pe care aceste companii le au încă de la început – resurse financiare masive și acces la informații strategice. Ele pot depista rapid slăbiciunile actorilor locali și le pot transforma în oportunități de extindere. Odată integrate, filialele respective nu aduc doar creșterea cotei de piață, ci și un control mai mare asupra prețurilor, a distribuției și a preferințelor consumatorilor. Consecințele sunt însă multiple. Diversitatea ofertelor se poate reduce. Inovarea, la rândul ei, riscă să fie frânată. Pe termen lung, impactul se resimte și la nivel regional: ocuparea forței de muncă poate fi afectată, antreprenoriatul local își pierde din spațiul de dezvoltare, iar sustenabilitatea unui mediu concurențial sănătos devine tot mai incertă.

Figura nr. 3

Slăbirea concurenței prin preluarea unei firme locale și crearea altei filiale a corporației multinaționale



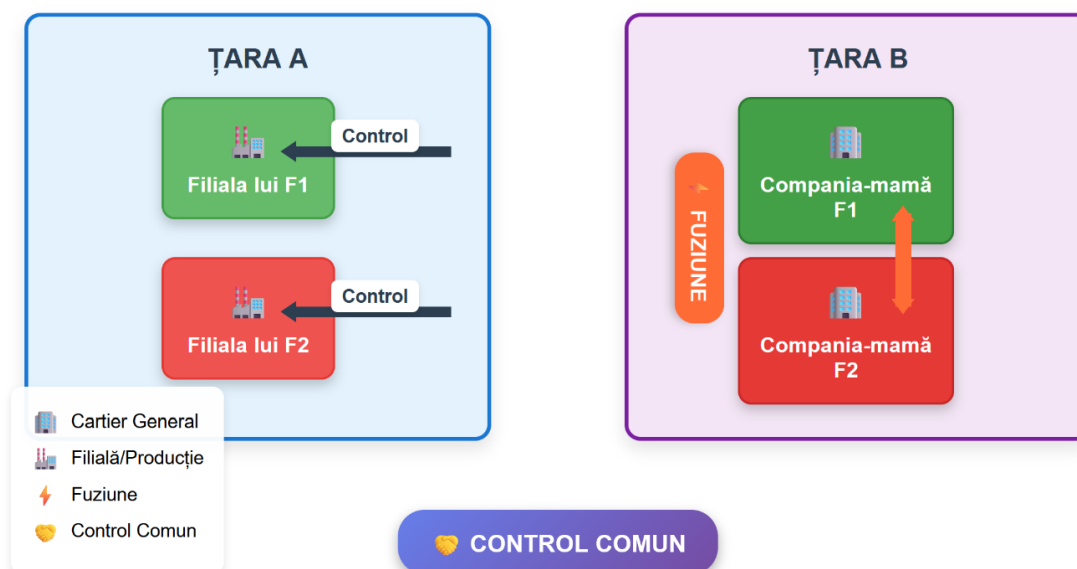
De obicei, multinaționalele intră pe o piață străină după ce au deschis deja o filială acolo. Această prezență le ajută să reducă necunoscutele și să evite greșeli legate de lipsa de informații sau de diferențe culturale. Achiziția unei firme locale aduce avantaje rapide: acces la infrastructură, la clienți deja existenți și la rețele comerciale bine formate. În același timp, concurența scade, pentru că un actor local este absorbit.

Există însă și o altă cale. Înființarea unei filiale noi oferă mai multă libertate de organizare, după regulile și interesele grupului internațional. Este o soluție mai flexibilă, dar și mai costisitoare la început. Cele două opțiuni se completează. De multe ori sunt folosite împreună, pentru că permit combinarea resurselor locale cu cele internaționale. În final, procesul de extindere duce la consolidarea treptată a poziției corporative și la o influență economică mai mare pe piața gazdă.

3. Fuziunea unor companii multinaționale – mamă în altă țară

Atunci când două corporații multinaționale – deja prezente pe o piață gazdă – aleg să se unească, efectele sunt vizibile imediat. Nu e greu de înțeles de ce. Dacă firmele au investit masiv, au creat locuri de muncă și au ridicat fabrici, fuziunea de la nivelul companiilor-mamă schimbă complet regulile. Practic, două rivale locale dispar ca rivale. Ele ajung să facă parte din aceeași structură corporativă. Consecința directă? Presiunea concurențială scade. Și asta se vede de multe ori în prețuri mai puțin flexibile, o ofertă redusă sau chiar în inovație mai lentă. Un exemplu concret vine din fuziunea Ciba–Geigy. Ambele companii elvețiene aveau filiale puternice în Statele Unite. Când au decis să se unească, autoritățile americane au reacționat prompt. Și pe bună dreptate: existau temeri reale că piața ar putea fi distorsionată și că ar apărea o poziție dominantă greu de controlat. Cazul acesta arată ceva important. Fuziunile multinaționale nu sunt doar decizii interne ale corporațiilor. Ele produc unde de șoc care depășesc granițele naționale. Tocmai de aceea, se vorbește tot mai des de necesitatea unui cadru global de reglementare, unul capabil să mențină echilibrul și să protejeze logica competiției.

Figura nr. 4
Control comun prin fuziune în altă țară



4. Crearea de întreprinderi mixte (joint ventures) cu firme locale concurente

Globalizarea, mobilitatea capitalului, viteza cu care se schimbă piețele – toate au făcut ca întreprinderile mixte (joint ventures) dintre multinaționale și firme locale să devină ceva obișnuit. La prima vedere, aceste alianțe par să aducă numai câștiguri. Transfer de tehnologie, un plus de competitivitate, șanse mai mari de integrare în lanțurile globale de valoare. Dar, în fapt, lucrurile nu sunt chiar atât de simple. Dacă o multinațională se aliază cu una dintre cele mai puternice companii locale din același sector, autoritățile încep imediat să ridice semne de întrebare. Și nu fără motiv. În loc să stimuleze concurența, parteneriatul poate, de fapt, să elimine rivalii mai mici. Piața riscă atunci să se transforme dintr-un cadru plural într-unul aproape monopolist. Între 2020 și 2025, exemplele nu au lipsit. India, Brazilia, Indonezia sau chiar câteva state din Uniunea Europeană au investigat asemenea cazuri. Autoritățile din domeniul concurenței s-au întrebat mereu același lucru: este vorba despre un parteneriat care sprijină piața sau despre unul care o sufocă?

În concluzie, joint venture-urile pot fi un instrument util pentru atragerea de investiții străine directe și, uneori, chiar pentru accelerarea dezvoltării industriale. Totuși, experiența arată că efectele lor nu sunt întotdeauna lineare sau pozitive. De aceea, guvernele statelor gazdă au nevoie de politici clare, care să evalueze atent consecințele asupra mediului concurențial intern. Cu alte cuvinte, nu este suficient să încurajezi capitalul extern, ci trebuie să te asiguri că acesta nu ajunge să domine excesiv piața și să afecteze, pe termen lung, dinamica economică locală.

5. Prevenirea concurenței potențiale

În ultimii ani, globalizarea economică s-a accelerat, iar corporațiile multinaționale și-au consolidat și mai mult pozițiile dominante. În acest context, a apărut tot mai des o strategie clară. Marile firme, deja lideri pe piețele lor interne, caută să preia companii din alte țări. Nu orice companii, ci acelea aflate încă la început, dar care au un potențial real de creștere. În esență, e vorba de firme tinere, cu idei noi, dar care pot deveni rapid rivali serioși. Preluarea lor timpurie le oferă giganților un dublu avantaj: își întăresc controlul și elimină din start competiția viitoare.

Figura nr. 5
Eliminarea unor potențiali concurenți prin preluări ostile sau amicale



În esență, aceste acțiuni urmăresc să oprească din fașă apariția unor competitori noi. Ideea e simplă: dacă firmele emergente sunt absorbite rapid, ele nu mai apucă să își extindă exporturile pe piața companiei dominante și nici să intre direct acolo prin filiale comerciale sau industriale. Practica este de multe ori prezentată ca o investiție strategică ori ca un parteneriat de consolidare. În realitate însă, are un caracter evident anticoncurențial, pentru că scopul său principal este menținerea pozițiilor dominante prin blocarea, din timp, a unor surse potențiale de competiție.

Între 2020 și 2025, autoritățile de reglementare au început să fie tot mai atente la asemenea mișcări. Fenomenul s-a văzut atât în economii dezvoltate, cât și în state în curs de dezvoltare, pe măsură ce numărul fuziunilor și achizițiilor transfrontaliere cu efecte distorsionante a crescut. Exemplele sunt clare: Comisia Europeană, Federal Trade Commission din SUA, dar și instituții din economii emergente – India, Brazilia sau Africa de Sud – au inițiat investigații mai ferme. Obiectivul lor? Să evalueze concentrarea puterii economice rezultate din preluarea unor start-up-uri inovatoare, mai ales în sectoare sensibile precum high-tech, farmaceutic sau agroalimentar.

Efectele acestor concentrări asupra pieței sunt departe de a fi marginale. Primul impact vizibil este reducerea diversității ofertei. Firme care ar fi putut aduce alternative competitive sunt fie absorbite, fie fuzionează, iar consumatorii rămân cu mai puține opțiuni. În astfel de cazuri, structura pieței ajunge să semene cu un oligopol sau, uneori, chiar cu un quasi-monopol. Entitatea rezultată are puterea de a dicta regulile: prețuri, calitate, accesibilitate – toate se aliniază la interesele sale.

Un al doilea efect vine din acumularea masivă de capital, know-how și rețele comerciale. O corporație extinsă dispune de resurse superioare și de o putere de negociere mult mai mare, atât în fața autorităților de reglementare, cât și în raport cu alți actori instituționali. Această poziție consolidată, specifică marilor conglomerate, creează o asimetrie clară de putere, care influențează deciziile economice și, uneori, chiar pe cele politice. Pe termen mediu și lung, consecințele sunt serioase. Piețele își pierd dinamismul antreprenorial, spațiul de manevră pentru politicile publice se restrânge, iar obiectivele legate de echitate, sustenabilitate și competitivitate autentică devin mult mai greu de atins.

MODULUL 9

DINAMICA BALANȚEI DE PLĂȚI EXTERNE ÎN ERA MULTINAȚIONALELOR: O ABORDARE SISTEMICĂ



Obiective

- determinarea implicațiilor acțiunii firmelor multinaționale asupra structurii balanței de plăți externe a unei țări,
- impactul intrărilor și ieșirilor de capital asupra componentelor balanței de plăți,
- contul curent vs. conturile de capital, în contextul deschiderii și globalizării.



Noțiuni cheie

- balanța de plăți externe, fluxuri de intrări / ieșiri de capital,
- relația filială – cartier general și structura multinațională,
- starea tranzacțiilor externe,
- internaționalizarea activității economice

Monitorizarea permanentă a balanței de plăți externe și a schimbărilor structurale care apar în interiorul ei a devenit, în economia globală actuală, un instrument de bază al politicii macroeconomice și al guvernantei naționale. Între 2020 și 2025, o perioadă marcată de turbulențe geo-economice, de reorganizarea lanțurilor globale de aprovizionare și de tranziția către o economie tot mai digitală și mai verde, analiza balanței de plăți a căpătat un rol strategic și mai pronunțat. Structura și dinamica principalelor sale componente – de la balanța comercială la contul de capital și contul financiar – transmit semnale esențiale. În special fluxurile de investiții directe și cele pe termen scurt oferă indicii despre cum relațiile economice internaționale contribuie la creștere, la atragerea capitalului extern, la stabilitatea poziției valutare și la integrarea mai profundă a economiei naționale în circuitul global de valoare.

Pe baza acestor date, autoritățile pot evalua dacă evoluțiile pieței externe se armonizează cu obiectivele economice și sociale pe termen mediu. Aici intră stabilitatea cursului de schimb, competitivitatea exporturilor, sustenabilitatea deficitelor externe sau eficiența mecanismelor de finanțare a economiei. Analiza balanței de plăți devine, astfel, mai mult decât o simplă radiografie contabilă: ea oferă o înțelegere mai fină a felului în care actorii economici, locali și internaționali, respectă sau nu principiile unei utilizări eficiente a resurselor și capacităților tehnologice.

În același timp, într-un mediu global interdependent și volatil, rolul firmelor multinaționale asupra balanței externe se conturează din ce în ce mai clar și mai diferit față de cel al companiilor naționale. Multinaționalele nu influențează doar balanța comercială prin exporturi și importuri intra-grup, ci și contul financiar, prin transferuri de capital, repatrieri de profit, optimizări fiscale sau investiții strategice. Aceste mișcări aduc presiuni asupra echilibrului extern, dar creează și oportunități de dezvoltare. De aici și nevoia unor politici diferențiate: firmele autohtone primesc, de regulă, sprijin pentru întărirea competitivității externe, în timp ce activitatea multinaționalelor este reglementată mai strict, pentru a preveni externalizarea profiturilor, dezechilibrele din balanța de servicii sau deteriorarea poziției investiționale nete.

În concluzie, în perioada post-pandemică, marcată de schimbări geopolitice și de transformări tehnologice rapide, analiza balanței de plăți nu mai poate fi privită izolat de acțiunile corporațiilor

transnaționale. Ea devine un reper esențial pentru formularea unor politici economice sustenabile, pentru ajustarea relațiilor comerciale internaționale și pentru protejarea unei anumite forme de suveranitate economică într-un mediu în care capitalul globalizat se reconfigurează cu o viteză fără precedent.

Dar, trebuie să avem în vedere, în mod special, faptul că autoritățile guvernamentale acordă o atenție sporită fluxurilor de investiții străine directe de capital doar atunci când:

- structura balanței de plăți externe proprii prezintă, în structură, deficite persistente, ceea ce dă naștere necesității de a urma politici economice menite să asigure o mai bună alocare a resurselor în economie, sau să crească eficiența utilizării factorilor de producție proprii or,
- în situația în care aceste fluxuri de investiții dețin o pondere majoră în totalul activităților care adaugă valoare, din țara gazdă, sau de origine a capitalurilor.

De-a lungul timpului, modelele care au încercat să demonstreze configurația costurilor de oportunitate asociate deplasării internaționale a capitalurilor au fost sintetizate în trei mari categorii, denumite după cum urmează (Dunning, 1993: 392-394):

- **“modelul clasic”** privind efectele deplasării capitalului peste hotare;
- **“modelul neoclasice”** și
- **“modelul clasic inversat”**.

Pentru a observa deosebiri care se fac remarcate între aceste moduri de abordare a efectelor deplasării capitalurilor în străinătate de către firmele multinaționale, vom trece la o descriere succintă a fiecăruia dintre aceste modele, iar apoi vom încerca să realizăm o comparație. Astfel, conform *“modelului clasic”*, o unitate de capital investit peste hotare va contribui la o creștere netă cu o unitate la formarea de capital în țara gazdă, dar va determina scăderea netă cu o unitate a capitalului din țara de origine. Cu alte cuvinte, investițiile directe în străinătate substituie investițiile interne din țara exportatoare de capital, dar nu și pe cele din țara receptoare (importatoare de capital).

Adepții *“modelului clasic inversat”* susțin că fluxurile investițiilor directe de capital în străinătate substituie alte investiții interne în țara receptoare dar, dimpotrivă, nu cauzează vreun declin semnificativ al formării de capital în țara de origine. Astfel, în ambele modele, investițiile directe în străinătate nu afectează în nici un fel volumul global al investițiilor, ci doar compoziția lor geografică.

În schimb, *“modelul neoclasice”* consideră că aceste fluxuri de capital determină creșterea formării mondiale a capitalului, fără efecte negative asupra participanților la circuitul internațional. În țările de origine și de destinație nu au loc fenomene de substituție a resurselor de investiții, ci, mai mult, fluxurile de investiții directe măresc capacitatea productivă a economiei țării gazdă, în același timp, neexercitând nici o influență asupra economiei țării de origine.

Ne punem fireasca întrebare: care din scenariile prezentate mai sus este de natură să aibă o valabilitate mai mare, sau, care acoperă o varietate mai mare de cazuri întâlnite în practica afacerilor internaționale, cu implicații pe plan microeconomic? Un fapt semnalat cu certitudine este că efectele economice produse de investițiile directe atât în țara exportatoare de capital, cât și în cea importatoare, trebuie analizate în concordanță cu scopurile politicilor macroeconomice și cu caracteristicile strategiilor urmate de firmele investitoare. Dacă în ambele țări rata șomajului se situează la nivelul natural al șomajului și dacă există un oarecare echilibru între economii și investiții, atunci orice modificare produsă în formarea de capital a unei firme multinaționale trebuie să fie compensată de modificări în mărimea investițiilor sau a consumului. Astfel, în această situație pare să aibă valabilitate modelul clasic inversat. Dacă, însă, economia țării investitoare prezintă caracteristicile macroeconomice precizate mai sus, dar în țara importatoare de capital rata șomajului prezintă valori relativ mari, atunci modelul neoclasice apare ca fiind mult mai realist. În sfârșit, modelul clasic este cel mai potrivit în situația în care activitatea investițională a firmelor multinaționale nu este însoțită de reacții ale guvernelor pe planul măsurilor de politică economică.

După cum am specificat deja, efectele deplasării internaționale a capitalului trebuie analizate și în legătură cu strategiile urmate de firme. Să considerăm, de exemplu, premisele modelului clasic inversat. În absența investițiilor directe realizate de o anumită corporație multinațională, este foarte

probabil ca respectivele investiții să fie efectuate de companii concurente. Astfel, dacă o companie "A" originară din Germania, producătoare de anvelope, nu își dezvoltă o filială de producție în România, atunci este foarte probabil ca, mai devreme sau mai târziu, o companie "B" din S.U.A., având același obiect de activitate, să efectueze o astfel de investiție. În consecință, efectul direct al activității de peste hotare a firmei "A" asupra balanței de plăți externe a Germaniei este determinat de investițiile efectuate de această firmă, minus tranzacțiile asociate activității firmei "B". Am considerat acest exemplu, deoarece el prezintă un grad înalt de realism în situația în care firmele multinaționale investitoare au dimensiuni, putere economică și competitivitate internațională comparabile. Acest lucru nu este, însă, întotdeauna valabil. Dimpotrivă, mediul de afaceri internațional pare a fi dominat de firme ale căror dimensiuni economice, eficiență și competitivitate depășesc cu mult pe cele ale concurenților, sau ale unor agenți economici care nu s-au extins la nivel internațional. De aceea, efectele produse de fluxurile investițiilor directe de capital în străinătate trebuie analizate și în legătură cu structura relațiilor care se formează între diverși investitori, în condițiile inegalităților manifestate în privința "cantității" de capital deplasată peste hotare și în structura acestuia.

Fluxurile internaționale de capital determină în prezent profunde efecte asupra structurii balanței de plăți externe, atât în țările de origine, cât și în statele receptoare, influențând, în acest fel, o serie de variabile macroeconomice și, pe această cale, procesul de adoptare a unor decizii de politică economică luate de guvernele acestor țări. Pentru a observa cât mai clar aceste elemente importante, în cele ce urmează vom încerca să analizăm ceva mai în detaliu respectivele efecte.

Mai întâi, însă, considerăm că este necesar să reamintim câteva trăsături caracteristice manierei în care firmele multinaționale se implică în tranzacțiile internaționale, așa cum sunt ele reflectate în literatura de specialitate (Dunning, 1993: 386-387), pentru a putea, apoi, să definim mai bine rolul și influența activității acestora asupra componentelor balanței de plăți externe.

1. De regulă, firmele multinaționale ocupă ponderi mai importante din totalul operațiunilor de import și export ale diferitelor economii naționale, comparativ cu ponderea deținută în totalul producției respectivelor economii. Aceasta se explică, pe de o parte, prin faptul că aceste categorii de firme își concentrează activitatea mai ales în domeniul produselor intens comercializate la nivel internațional și, pe de altă parte, prin abilitatea lor comparativ cu firmele uninaționale, de a comercializa diferite grupe de produse.
2. O mare parte din investițiile directe de capital efectuate în străinătate sunt îndreptate către domenii direct sau indirect legate de activitatea de import-export, sau de transferul eficient al diverselor resurse economice peste granițe. Aceasta, deoarece structura și strategiile firmelor formează rețele integrate care trebuie gestionate eficient pentru a se menține un înalt grad de competitivitate. Elementul mai sus menționat nu caracterizează activitatea firmelor uninaționale.
3. O parte considerabilă din comerțul internațional desfășurat de corporații este, de fapt, comerț intrafirmă - condus prin intermediul structurii interne aceleiași structuri multinaționale. Datele oferite de unele statistici atribuie acestui gen de operațiuni comerciale ponderi de peste 35% din totalul operațiunilor de import și export ale unor țări dezvoltate. Această mențiune capătă o importanță și mai mare dacă precizăm că multe operațiuni comerciale intrafirmă sunt desfășurate în domeniul tehnologiei de vârf și al serviciilor.
4. Tot mai multe activități de cercetare-dezvoltare au început să fie localizate în țări gazdă, chiar în curs de dezvoltare, ceea ce a creat posibilitatea ca centrele de greutate ale activităților de producție a unor companii, nu demult localizate în țări de origine, să se deplaseze peste hotare, urmând structura multidimensională a firmei și obiectivele în privința tot mai bune gestionării a resurselor. Aceasta a creat posibilitatea dezvoltării segmentelor preponderent financiare - în relație cu vechea companie mamă - și de producție-comercializare, în relație cu restul lumii.

Astfel, *în primul rând*, efectele produse de fluxurile de capital asupra evoluției componentelor din structura balanței de plăți externe depind foarte mult de scopul investiției externe și de comportamentul strategic al firmelor în raport cu concurența. Investițiile directe în

străinătate care urmăresc obținerea de resurse din exterior, sau prelucrarea pentru export, sunt menite a asigura accesul la input-uri mai ușor și mai ieftin decât ar putea fi ele obținute în altă formă tranzacțională. Aceste investiții ajung treptat să producă efecte pozitive asupra stării balanței de plăți externe, atât a țării de origine, cât și a țării gazdă, dar înrăutățesc situația balanței unei țări terțe. Investițiile directe care urmăresc câștigarea sau păstrarea unor piețe externe tind, de multe ori, să înlocuiască exporturile directe ale țării de origine. Practic, bunurile nu mai pleacă din fabricile proprii de acasă, ci sunt produse în unități deja amplasate în alte state. Pentru țara gazdă, efectele sunt vizibile: balanța externă se îmbunătățește, iar economia locală capătă resurse noi. În schimb, pentru țara de origine imaginea este mai complicată. Pe de o parte, reducerea exporturilor poate afecta negativ balanța comercială. Pe de altă parte, există și un câștig indirect. Dacă investiția aduce o eficiență economică mai mare sau dacă sporește puterea de cumpărare a pieței gazdă, atunci apar noi oportunități. Țara de origine poate vinde materii prime, materiale, subansamble sau tehnologie companiei proprii din străinătate și, în felul acesta, își poate compensa pierderile inițiale. Nu trebuie uitat nici contextul politic. Politicile macroeconomice adoptate de guvernele celor două state implicate joacă un rol decisiv în balansarea acestor efecte, putând transforma o aparentă pierdere într-un avantaj pe termen mediu sau, dimpotrivă, într-un dezechilibru persistent.

În al doilea rând, un rol important este atribuit diferențelor înregistrate în performanțele economice ale filialelor de peste hotare în relație cu firmele locale, din țara gazdă. Evoluția performanțelor diferitelor firme care au fost preluate de companii străine poate conduce la un grad sporit de competitivitate la nivel de ramură în țara gazdă, în condițiile unei politici economice mereu adaptate la imperativele pe termen scurt sau mediu. Dar, uneori, tehnologia, managementul, sau chiar output-urile nu sunt adaptate mediului național local, generând tensiuni, sau chiar ruperea relațiilor de afaceri.

În al treilea rând, este absolut esențial să se estimeze care e impactul intrărilor și ieșirilor de capital asupra diferitelor componente ale balanței de plăți externe. Acest lucru îl vom efectua în cele ce urmează.

Tipurile de tranzacții economice internaționale efectuate de firmele multinaționale pot fi asociate ușor componentelor contului curent și conturilor de capital din structura balanței de plăți externe. Aceste tranzacții sunt efectuate fie direct de firme sau de filialele acestora, fie indirect, prin intermediul diferitelor firme locale cu care primele intră în relații de afaceri – în aval sau în amonte.

A) Un prim tip de tranzacții poate fi asociat efectuării investițiilor propriu-zise de capital peste hotare. Acestea generează inițial un minus (-) în cadrul conturilor de capital din țara de origine și un plus în privința celor din țara gazdă. În cazul unor tranzacții care vizează achiziții sau fuziuni de companii, au loc regularizări financiare, materializate în schimburi de pachete de acțiuni, care compensează, integral sau parțial, ieșirile inițiale de capital cu intrări corespunzătoare pe termen scurt. În situația investițiilor în străinătate care vizează crearea de noi obiective economice ("greenfield investments"), ieșirile inițiale de capital pot fi compensate de unele creșteri ale exporturilor de mașini, echipamente, tehnologie etc. din țara de origine, sau de la compania mamă, destinate noului obiectiv de investiții.

B) Investițiile care au în vedere dezvoltarea obiectivelor economice existente în străinătate se pot baza fie pe capital furnizat de compania mamă, fie pe fonduri reinvestite, provenite din veniturile realizate în străinătate, în perioade anterioare. În unele situații, fondurile provin de la alte filiale ale corporației aflate în străinătate. Desigur, firmele multinaționale apelează și la împrumuturi de pe piața de capital din țara gazdă sau de pe piața internațională de capital, pentru a-și procura resursele necesare dezvoltării investiției, caz în care conturile de capital ale țării de origine nu sunt afectate pe termen scurt. În cazul vânzării de obiective economice din străinătate au loc alimentări ale conturilor de capital.

C) Unele tranzacții efectuate de corporații afectează componentele contului curent. Astfel, filialele de producție ale corporației pot recurge la achiziționarea de bunuri intermediare (de exemplu, diferite materiale, componente, semifabricate etc.) din țara de origine. În al doilea rând, filialele pot importa în țara gazdă produse finite destinate vânzării pe piețele locale. În al treilea rând, acestea pot recurge la diferite servicii specifice din țara de origine, cum ar fi consultanță

tehnologică, de marketing, managerială, financiară, diferite expertize contabile etc., pentru care plătesc diferite sume. Toate aceste operațiuni se înregistrează în conturile țării de origine ca exporturi vizibile sau invizibile (+).

D) Pe de altă parte, numeroase activități desfășurate de corporații în străinătate pot substitui exporturile țării de origine, în unele domenii, precum și importurile în această țară, efectuate fie de compania mamă, fie de alte firme. Aceste fenomene generează efecte negative asupra componentelor balanței contului curent în țara de origine și efecte pozitive asupra celor din țara gazdă, mai ales dacă filialele amplasate în cea din urmă țară urmăresc să exporte produsele proprii și în țări terțe, urmând o strategie de cucerire a piețelor regionale.

E) Fluxurile de capital pot genera și efecte indirecte, sau propagate, atât în economia țării exportatoare de capital, cât și în cea a țării de destinație. Astfel, de exemplu, deplasarea unei părți semnificative din capacitățile de producție a anumitor bunuri peste granițele țării de origine nu determină doar scăderea exporturilor acesteia și stabilirea unor noi configurații ale fluxurilor de comerț, ci și scăderea, uneori semnificativă, a importurilor de componente, subansamble, materiale etc., folosite inițial în obținerea produselor finite care erau exportate. Efectele propagate pot să genereze de-a lungul timpului un impact destul de puternic asupra ramurii economice respective, reflectându-se prin influențe asupra mai multor componente ale balanței de plăți externe.

F) În țările gazdă, investițiile străine ce urmăresc crearea de filiale de producție care să substituie importurile pot da naștere unor efecte economice a căror natură este destul de greu de prevăzut pe termen scurt. Pe de o parte, inițial, multe filiale, ce-și desfășoară activitatea în domenii intensive în tehnologie, înregistrează importuri mai mari decât propriile exporturi, în primele perioade de activitate, deoarece adeseori preferă să-și asigure o mare parte din resurse din exteriorul țării gazdă. Pe de altă parte, sunt numeroase cazuri în care filialele multinaționalelor ajung să joace un rol activ în susținerea balanței externe a țării gazdă. Acestea se specializează în bunuri care cer factori de producție diferiți de capitalul financiar clasic – de pildă tehnologie avansată, resurse naturale sau forță de muncă bine pregătită – și reușesc adesea să exporte mai mult decât importă. Avantajul este evident: prin valorificarea resurselor și competențelor locale, aceste firme devin competitive pe piețele internaționale. Situația e și mai clară atunci când filialele prelucrează materii prime autohtone sau profită de costuri reduse ale muncii. În astfel de condiții, ele pot transforma inputurile locale în produse finite cu valoare adăugată ridicată, orientate aproape integral spre export. Rezultatul imediat este o balanță comercială pozitivă, care alimentează contul curent al țării gazdă. Dar efectele nu se opresc aici. Creșterea cererii pentru resurse interne atrage după sine dezvoltarea unor sectoare conexe – transport, logistică, servicii suport – și poate stimula noi valuri de investiții în industrii complementare. În plus, un flux mai mare de valută din exporturi contribuie la stabilitatea monedei naționale și reduce presiunea asupra deficitului extern. Totuși, există și riscuri: o dependență prea mare de piețele externe sau repatrierile consistente de profit pot crea vulnerabilități. Tocmai de aceea, impactul acestor filiale trebuie privit ca un proces complex, cu avantaje clare, dar și cu zone de fragilitate pentru economia gazdă. Un exemplu elocvent este creșterea cererii pentru inputuri locale, care poate antrena dezvoltarea unor industrii conexe – transporturi, logistică sau servicii auxiliare. Dincolo de aceste efecte imediate, apar și consecințe pe termen mediu: atragerea de investiții străine directe în domenii complementare, ceea ce amplifică fluxurile de capital și îmbogățește contul financiar. Totodată, exporturile în expansiune aduc un plus de valută, sprijinind stabilitatea monedei și reducând presiunea asupra deficitului extern. Însă tabloul nu e lipsit de vulnerabilități. O dependență excesivă de piețele externe sau expunerea la șocuri ale cererii globale poate fragiliza economia gazdă. În plus, repatrierile consistente de profit realizate de filialele multinaționale pot genera ieșiri majore de capital, cu impact negativ asupra balanței de plăți. În ansamblu, efectele acestor entități sunt deopotrivă directe – asupra comerțului internațional – și indirecte, prin influența exercitată asupra structurii economice și asupra echilibrului macroeconomic general.

Tipuri de tranzacții economice internaționale - firme multinaționale



După 2020, peisajul economic global s-a schimbat într-un ritm greu de anticipat: tensiuni geopolitice, reșezarea lanțurilor de aprovizionare și o mobilitate crescută a capitalului. În toată această agitație, investițiile străine directe (ISD) au rămas un element de greutate, capabil să influențeze din temelii echilibrul balanței de plăți externe. Nu e vorba doar de comerț, ci și de fluxurile financiare și valutare care merg mână în mână cu ele. De fapt, ISD ating mai toate compartimentele: balanța bunurilor și serviciilor, conturile de capital, veniturile primare – iar, la final, poziția investițională netă a unei economii. Ce rezultă de aici? O relație complicată, care obligă guvernele să fie mult mai atente atunci când folosesc pârghiile macroeconomice. Politicile fiscale, bugetare sau comerciale nu pot fi gândite în vid, ci calibrate în așa fel încât să atragă capitalul străin, dar să păstreze totodată stabilitatea externă. Altfel spus, nu e suficient să aduci investiții, important e și *cum* le integrezi pentru a nu crea dezechilibre care pe termen lung să coste mai mult decât beneficiile.

În tot acest joc al capitalului global, guvernele – fie că vorbim despre statele de origine, fie despre cele gazdă – nu pot rămâne simple spectatoare. Ele trebuie să creeze un cadru instituțional solid, care să permită integrarea investițiilor transnaționale în economia națională, dar fără ca asta să însemne pierdere de suveranitate sau dependență excesivă. Mai mult, dacă resursele nu sunt

gestionate atent, există riscul apariției unor distorsiuni care să dezechilibreze întreg sistemul economic. Pe termen scurt, soluția ține de instrumente clare de monitorizare și de mecanisme prin care activitatea investitorilor străini să fie orientată în direcția interesului național. Pe termen lung însă, provocarea devine și mai complexă: e nevoie de definirea unor standarde de comportament – economic și social – care să fie compatibile cu obiectivele strategice de dezvoltare. Altfel spus, nu e vorba doar de atragerea capitalului, ci și de domesticirea lui într-un cadru sustenabil.

Diferențele dintre firmele autohtone și corporațiile multinaționale nu se reduc doar la dimensiune sau capital. Ele țin mai ales de felul în care aceste entități își stabilesc strategiile: unde își direcționează investițiile, cum gestionează profiturile, dacă și în ce fel transferă tehnologie și, nu în ultimul rând, cum se raportează la economia locală. Din această cauză, statele sunt adesea nevoite să trateze separat cele două categorii de actori. În cazul multinaționalelor, influența asupra balanței de plăți este vizibil mai puternică și mult mai rapidă. O simplă decizie de relocare a producției poate zgudui cursul de schimb sau nivelul rezervelor valutare. La fel, schimbările în fluxurile financiare se resimt imediat în contul curent. În plus, aceste firme operează într-un cadru fiscal și juridic complex, care le permite să mute profiturile dintr-o jurisdicție în alta. De aici rezultă deseori un paradox: contribuțiile locale par consistente, dar repatrierile de profituri depășesc cu mult ceea ce rămâne în economia gazdă. Firmele locale se mișcă diferit. Ele reinvestesc mai des în interiorul economiei și tind să își calibreze strategiile după obiectivele de dezvoltare pe termen lung ale țării. Mai mult, creează legături directe cu furnizorii interni, hrănind astfel lanțurile de valoare naționale. Multinaționalele, în schimb, preferă uneori să aducă inputurile direct din afară, reducând efectul de multiplicare economică și lăsând mai puține urme benefice în țesutul local.

Într-o lume tot mai volatilă și interdependentă, efectele ISD asupra balanței de plăți nu pot fi lăsate „să se regleze singure”. E nevoie de o abordare strategică, dar elastică, care să găsească un echilibru între deschiderea către capitalul extern și protejarea intereselor structurale ale economiei. Cu alte cuvinte, atragi investiții, dar le și canalizezi: fiscal, bugetar, comercial și prin reguli clare privind circulația capitalului. Altfel riști ca beneficiile pe termen scurt să fie erodate de vulnerabilități externe greu de corectat. În fond, miza nu e doar dimensiunea fluxurilor, ci felul în care acestea se traduc în competitivitate și reziliență pe termen lung.

O astfel de abordare presupune, în primul rând, o cunoaștere detaliată a structurii investițiilor care intră într-o economie. Nu toate ISD-urile au aceeași valoare: unele pot stimula sectoare strategice și pot aduce tehnologie sau know-how, în timp ce altele se limitează la exploatarea resurselor existente, cu efecte reduse asupra dezvoltării pe termen lung. Din acest motiv, guvernele nu își mai pot permite să trateze investițiile doar ca pe o intrare de capital contabilizată mecanic în balanța de plăți. Ele trebuie privite ca vectori de schimbare, care pot să susțină sau, dimpotrivă, să frâneze transformarea structurală a economiei.

În al doilea rând, contează modul în care aceste investiții se „sedimentează” în economia gazdă. O corporație care doar își mută producția pentru a profita de costuri mai mici la muncă nu are același impact ca o firmă care stabilește un centru de cercetare-dezvoltare sau care creează legături puternice cu furnizorii locali. În primul caz, beneficiile sunt fragile și pot dispărea odată cu schimbarea conjuncturii globale; în al doilea, ele se transformă în avantaje competitive durabile.

Mai există și dimensiunea macroeconomică, adesea ignorată. Intrările mari de capital pot duce, pe termen scurt, la aprecierea monedei locale, ceea ce afectează exporturile tradiționale. Repatrierea profiturilor poate genera ieșiri de valută care dezechilibrează contul curent. În lipsa unor politici fiscale și valutare adaptate, efectele benefice ale ISD-urilor pot fi anulate de asemenea „efecte secundare”. De aceea, strategia statului trebuie să includă instrumente de contrabalansare: stimulente pentru reinvestirea profiturilor, politici de hedging valutar, dar și mecanisme de evaluare periodică a impactului asupra balanței de plăți.

Nu în ultimul rând, rolul politicilor industriale devine crucial. Direcționarea ISD-urilor către sectoare cu valoare adăugată ridicată – IT, energie verde, industrii creative – asigură că fluxurile de capital se traduc nu doar în cifre favorabile pe termen scurt, ci și în consolidarea poziției externe a economiei. Aceasta înseamnă mai mult decât simpla contabilizare a intrărilor: înseamnă modelarea activă a modului în care aceste fluxuri se integrează în obiectivele strategice naționale.

✈ Starea tranzacțiilor externe (STE)

În situația țării gazdă, efectele directe sau asociate ale activității fiecărei filiale în parte a unei corporații, pentru economia acestei țări, pot fi evaluate prin intermediul următoarei **formule de calcul moderne**:

$$STE = X + K - (VBK + VBM + T + D)$$

📊 STE

Starea tranzacțiilor externe

Indicatorul principal care măsoară impactul economic al filialei unei firme multinaționale

📦 X

Valoarea exporturilor

Valoarea totală a bunurilor destinate exportului generate de filială

💰 K

Intrări de capital

Investițiile și fluxurile de capital înregistrate de filială

🏢 VBK

Importuri de capital

Valoarea importurilor de bunuri ce intră în categoria factorului capital utilizat

📦 VBM

Importuri intermediare

Valoarea importurilor periodice de bunuri intermediare, semifabricate, materiale, componente, subansamble etc.

📄 T

Taxe și onorarii

Taxe, onorarii, impozite datorate și plătite firmelor din alte țări

💵 D

Dividende și profituri

Dividende și profituri ce revin unor persoane juridice sau fizice din țara investitoare

💡 **Interpretare:** O valoare pozitivă a STE indică un impact economic favorabil pentru țara gazdă, în timp ce o valoare negativă sugerează o balanță nefavorabilă a tranzacțiilor externe.

Observăm cum, pentru fiecare filială din respectiva țară gazdă, se alcătuește, pe baza acestei metodologii de calcul, un anumit fel de “balanță de plăți externe”, rezultatele cumulate oferind, apoi, informații deosebit de utile despre soldul operațiunilor tuturor acestora, la nivel de economie națională. Pe această bază, țara gazdă poate să evalueze care sunt efectele investițiilor directe străine de capital asupra balanței de plăți externe. Un “deficit” (-) al acestei “balanțe” individuale semnifică faptul că ieșirile (în principal, sub forma profiturilor, dividendelor și taxelor, onorariilor) care iau calea străinătății depășesc intrările (sub forma aportului de capital). Situația acestei “balanțe” individuale nu trebuie judecată în termeni absoluți, ci comparativ cu o serie de elemente care relevă contribuția respectivei filiale în cadrul ramurii economice în care activează. Astfel, în cazul activităților de producție care *substituie importurile* țării gazdă, trebuie să se efectueze comparația între cantitatea de resurse valutare care s-ar fi cheltuit cu importul bunurilor ce sunt acum produse în țară și resursele consumate de corporație pentru producția internă. În al doilea rând, sub raport financiar, este necesar a se realiza o comparație între investiția străină și cheltuielile pe care le-ar fi necesitat investiția efectuată de o firmă locală. În acest mod, se realizează, practic, o comparație între costurile implicate de sursele alternative de capital. În al treilea rând, nu lipsită de semnificație economică este determinarea exactă a proporției din investiția străină care ar fi putut fi efectuată din surse interne (bineînțeles, în condiții de eficiență economică) și, implicit, proporția care ar fi fost imposibil de realizat prin efort propriu. Menționăm, în acest sens, că mulți investitori străini dețin un anumit portofoliu propriu de resurse materializate în tehnologii superioare, tehnici de fabricație, know-how managerial etc., ce nu poate fi accesibil oricărei firme locale.

O parte substanțială și, totodată, în creștere din fluxurile comerciale internaționale este preluată de firmele multinaționale care reprezintă, așa cum am precizat deja, principala sursă a fluxurilor internaționale de capital. După cum se subliniază în literatura de specialitate (Dunning, 1993: 408-411), trăsătura distinctivă a activității corporațiilor este puterea acestora de a internaliza

piețele regionale pentru multe produse intermediare, de a-și extinde structurile deosebit de eficiente peste hotare, exercitând influențe asupra mai multor economii naționale. *Comerțul intrafirmă*, fie că este vorba de cel din domeniul materiilor prime, a materialelor, or componentelor și subansamblelor, fie din aria produselor având un înalt grad de valoare adăugată, reprezintă o formă de manifestare a internalizării activităților economice. Înclinația firmelor spre înlocuirea tranzacțiilor interfirmă cu cele intrafirmă depinde de mai mulți factori, dintre care ne limităm a aminti aici câțiva:

- caracteristicile ramurii economice, sau a domeniului de activitate;
- trăsăturile economiei țărilor în care își desfășoară activitatea filialele ce au legături de afaceri între ele;
- strategiile urmate de firmă, sau de concurență;
- posibilitățile tehnice de divizare a procesului de producție la nivel internațional;
- nevoia de a controla calitatea serviciilor post-vânzare ale propriilor produse;
- dimensiunile investiției directe efectuate în străinătate;
- intensitatea tehnologică a produselor realizate;
- necesitatea menținerii dimensiunilor care să asigure obținerea economiilor de scară;
- facilitățile fiscale acordate de guverne, care influențează stabilirea prețurilor de transfer etc.

Fără îndoială, comerțul intrafirmă (adeseori denumit “comerț condus prin ierarhii” și nu după regulile pieței internaționale) exercită o influență notabilă asupra configurației și dinamicii fluxurilor de comerț internațional și, implicit, asupra economiei țărilor participante la aceste fluxuri. Aceasta, cel puțin din câteva motive pe care le considerăm importante.

1. Așa după cum firmele multinaționale reușesc să influențeze dinamica diviziunii economice a muncii la nivel internațional, prin potențialul lor și prin puterea de adaptare, în aceeași manieră își exercită influența și asupra structurii și organizării comerțului internațional. Tranzacțiile comerciale internaționale sunt direct influențate de maniera în care sunt organizate și funcționează procesele de producție ale mării diversități de categorii de bunuri supuse astăzi comerțului.
2. În multe situații, practicarea prețurilor de transfer de către corporații poate fi în disonanță cu obiectivele de politică economică ale diferitelor guverne. În general, comportamentul firmelor multinaționale răspunde în primul rând obiectivelor strategice proprii, fapt pentru care recurg la anumite forme de diviziune internațională a muncii și extinderea structurilor de organizare care să corespundă acestui gen de interese.

Importanța firmelor multinaționale în ceea ce privește evoluția exporturilor țărilor în curs de dezvoltare reiese și din conformația strategiilor acestor firme. Astfel, pe măsură ce strategiile dezvoltate de firme devin tot mai complexe, integrând tot mai mult activitatea filialelor din diferite state gazdă în rețelele internaționale de activități, bunurile exportate de aceste filiale devin tot mai complexe, având un grad tot mai ridicat de valoare adăugată integrat în produs. În acest mod, pe calea exporturilor complexe, structurile multidimensionale ale firmelor permit accesul sporit pe piețele internaționale pentru produsele obținute în țări gazdă, contribuind astfel la sporirea gradului de competitivitate al acestora și influențând pozitiv situația balanței contului curent.

Pe măsură ce scad barierele în calea comerțului și a investițiilor internaționale de capital, factorii economici devin resorturile de bază în delocalizarea unor activități ale corporațiilor în diferite state gazdă. Astfel, argumentele fundamentale în acest sens, avute în vedere de firme, sunt: cheltuielile de transport, costurile de distribuție și coordonare a operațiunilor de peste hotare, eficiența de ansamblu a activităților productive etc. Respectivul evoluții atrag după sine o serie de elemente noi, care nu erau prezente până nu demult, cu intensitatea la care se manifestă ele astăzi, în balanța relațiilor comerciale dintre diferite țări. Ne referim, în primul rând, la însuși rolul jucat de structurile firmelor multinaționale – ele însele ca spații integrate, propice desfășurării tranzacțiilor internaționale (pentru operațiunile la nivel intra-firmă).

În continuare, căutăm să determinăm câteva contribuții remarcabile ale firmelor multinaționale pe planul dezvoltării relațiilor comerciale internaționale.

A. Sistemele tranzacționale integrate puse la punct de marile corporații nu sunt simple mecanisme contabile, ci adevărate rețele comerciale cu mai multe fațete. În esență, ele includ câteva tipuri de operațiuni frecvente: exporturi trimise de la sediile centrale către filialele de producție, cercetare sau distribuție din alte țări; livrări către parteneri economici din afara grupului; schimburi reciproce între subsidiare aflate sub aceeași umbrelă corporativă; exporturi realizate de filiale către alte firme; precum și fluxuri comerciale inverse, prin care companiile locale trimit bunuri fie către subsidiarele multinaționalelor, fie direct către cartierele generale. La începutul anilor 2000, acest tip de comerț intra-firmă era deja o piesă centrală în arhitectura schimburilor globale. Statistica o confirmă: în cazul companiilor americane, circa 40% din exporturile firmelor-mamă mergeau către propriile subsidiare din străinătate, iar peste 80% din importurile filialelor proveneau din interiorul aceluiași grup corporativ (Eden, 2001). Practic, fluxurile interne ajunseseră să depășească în importanță multe dintre relațiile externe tradiționale. După 2020, tabloul s-a nuanțat, dar proporțiile au rămas impresionante. Datele UNCTAD arată că între o treime și două treimi din comerțul mondial se desfășoară în interiorul corporațiilor – fie între sediile centrale și filiale, fie între subsidiare afiliate (UNCTAD, 2022). Această continuitate sugerează mai mult decât inerție. Ea arată, pe de o parte, cum infrastructura digitală și logistică globală a făcut posibilă o integrare fără precedent a lanțurilor valorice; pe de altă parte, cum strategiile fiscale și de integrare verticală au rămas constante, mai ales în industriile unde producția este dispersată geografic.

B. Trebuie, de asemenea, să remarcăm legătura strânsă care există între intensitatea relațiilor comerciale internaționale de tip intra-firmă și intensitatea activităților internaționale de cercetare-dezvoltare desfășurate de corporații. Astfel, țările gazdă care reușesc să dezvolte pe teritoriul propriu ramuri preponderent intensive în tehnologie, complexe, au oportunități semnificative de expansiune a exporturilor și de integrare a activităților autohtone în cadrul rețelelor internaționale ale firmelor multinaționale. Pe de altă parte, națiunile care nu reușesc să trezească interesul corporațiilor decât pentru activități mai puțin complexe, este improbabil că vor putea, pe termen scurt, să-și integreze exporturile în spațiul tranzacțional internațional dezvoltat de corporații. Acestea din urmă vor putea, cel mult, să beneficieze de pe urma unor acorduri contractuale la nivel inter-firme.

C. În domeniul activităților cu un *grad scăzut de complexitate tehnologică*, corporațiile au avut un rol crucial în etapele inițiale ale stimulării ramurilor economice intensive în muncă, dar care erau generatoare de exporturi ale țărilor în curs de dezvoltare. Procesele de producție internaționale intensive în factorul muncă (începând cu textilele și confecțiile) au început să se dezvolte încă din anii '60, o dată cu scăderea barierelor vamale țărilor dezvoltate în relația cu state în curs de dezvoltare și cu stabilirea punctelor de prelucrare off-shore. Ulterior, procesele au devenit și mai rentabile, datorită scăderii accentuate a cheltuielilor de transport și eliminării unor bariere persistente în calea accesului capitalului străin în diferite medii de afaceri naționale. Țările în curs de dezvoltare ce au reușit să atragă activități importante ale unor firme multinaționale, ale căror procese de producție erau orientate spre exporturi, dețineau resurse de forță de muncă ieftină, dar relativ bine calificată. Pe lângă acestea, mediul de afaceri al țării gazdă mai deținea și alte avantaje importante pentru corporații: facilități fiscale, zone libere specializate în producția pentru export, o infrastructură relativ bine pusă la punct, cadru legislativ coerent și stabil, indice scăzut al corupției, un sistem propriu de pregătire a cadrelor proprii de conducere, la diferite niveluri ș.a.m.d.

Capacitățile de producție dezvoltate în cadrul filialelor corporațiilor au din start un avantaj la export în raport cu cei mai mulți producători locali prin simplul fapt că aparțin structurii unei firme multinaționale. Mai precis, ele sunt deja integrate în sistemul de distribuție internațională al companiei-mamă, care are deja un nume de marcă, propriile studii de piață, experiență și putere în raport cu concurența.

Unele filiale de producție din țări gază sunt parte a rețelei integrate la nivel internațional aparținând unei corporații. Sistemele de producție de acest tip sunt de *două tipuri, după structura lor*:

- a) cele care cuprind diferite etape ale producției, localizate în mai multe state, sau
- b) cele bazate pe prelucrarea unor componente ale produselor finite, subansambluri provenite din țări diferite.

Sistemele din prima categorie cuprind procese de producție de complexități diferite, răspândite în mai multe medii de afaceri diferite, în funcție de avantajele oferite de costurile factorilor de producție și de specificul localizării proceselor de producție.

Cea de a doua categorie cuprinde sisteme de producție asemănătoare, răspândite în cadrul mai multor filiale, localizate în țări gazdă cu potențial economic și specific apropiate. În acest din urmă caz, corporația și-a răspândit capacitățile de producție la scară internațională pentru a diminua efectele anumitor categorii de riscuri specifice tranzacțiilor internaționale, a obține și exploata economiile de mari dimensiuni și pentru a îndeplini unele cerințe impuse de către autoritățile guvernamentale din unele state gazdă.

Deși, în practică, se dovedește că nu este imposibil ca și firmele locale (independente) să poată pătrunde în asemenea rețele de activități, totuși, costurile asociate tranzacțiilor și cele privind coordonarea activităților de producție și comerț se dovedesc cel mai adesea disproporționat de mari, eliminând treptat "intrușii". De asemenea, este deja dovedit faptul că, pentru firmele uni-naționale, chiar de succes, este foarte dificil să poată face față dimensiunii costurilor implicate de complexitatea unei rețele internaționale de distribuție, sau asociate gradului înalt de sofisticare al tehnologiilor utilizate, ritmului rapid de diversificare și modificare a acestora. Pe de altă parte, corporațiile nu recurg la integrarea unor producători independenți în lanțurile lor internaționale de distribuție, decât dacă produsele obținute de acestea prezintă un înalt grad de standardizare, sau dacă firma independentă reprezintă un colaborator local consacrat pe baza subcontractării. Filialele corporațiilor pot să dețină un acces sporit la piețele din țările dezvoltate, sau să beneficieze de facilități în vamă, or fiscale, la intrarea produselor lor în aceste state.

Aici, însă, vom remarca și unele dezavantaje. Filialele corporațiilor trebuie să-și adapteze activitățile industriale specificului standardelor impuse de companiile-mamă. Filialele sunt supuse unor condiții în privința surselor de aprovizionare, multe din import, via rețeaua internațională a corporației (prin vânzare-cumpărare intra-firmă, care generează efecte puternice prin prețurile de transfer). Astfel, se substituie utilizarea unor resurse interne țării gazdă, considerate inadecvate. Situația relevată mai înainte determină scăderea unor valori importante din veniturile potențial generate de exporturi.

Multe firme care urmează strategii regionale, sau globale, descurajează inițiativa filialelor proprii de a decide cui și unde să exporte produsele obținute în cadrul capacităților locale de producție. Aceasta, deoarece descurajează competiția între propriile filiale, între anumite limite. Multe corporații, cu o structură internațională integrată, recurg la centralizarea capacităților de producție exportatoare în cadrul anumitor filiale (considerate adevărate centre de comerț), împărțind, astfel, după reguli proprii, determinate de propriile interese, "bazele de asamblare finală pentru export". Dintr-o astfel de perspectivă, în multe situații firmele locale pot contribui cu mult mai mult la exporturile țării gazdă, deoarece ele nu sunt supuse unor astfel de restricții.

În sfârșit, firmele multinaționale sunt în măsură să creeze și să mențină avantajul comparativ dinamic al unor țări gazdă, în relația lor cu piața externă. Acest fapt este urmărit și de autoritățile acestor state, mai ales în domeniul bunurilor industriale, în funcție de orizontul de timp implicat, cât și de natura economiei acestor state. *Avantajul comparativ dinamic* ia mai multe *forme*.

Pe termen scurt, acesta poate însemna dezvoltarea capacității economiei de a obține produse aflate la un nivel superior de complexitate tehnologică:

- pentru o economie care poate obține pentru export doar bunuri primare, fiind înzestrată preponderent cu forță de muncă cu un nivel redus de calificare, *dinamismul* avantajului comparativ poate însemna atingerea nivelului de dezvoltare ce să-i permită să exporte bunuri manufacturate simple;

- pentru țările care reușesc deja să obțină bunuri din clasa celor menționate, dinamismul implică posibilitatea de a obține bunuri cu un nivel mai înalt de valoare adăugată, utilizând tehnologii relativ simple;
- pentru cele care dețin o bază de exporturi relativ complexă, implică posibilitatea de a trece la obținerea eficientă a unor produse utilizând tehnologii complexe, de vârf, și așa mai departe.

Pe termen lung, dinamismul avantajului comparativ nu implică numai evoluții la alte niveluri în privința competențelor și tehnologiilor, ci și definirea exactă a termenilor și compoziției exporturilor, dezvoltarea capacității de a susține modificările calitative produse, într-o gamă diversă de produse, în concordanță cu mutațiile înregistrate pe piețele externe și cu tendințele existente.

MODULUL 10

RESPONSABILITATEA SOCIALĂ CA VECTOR STRATEGIC AL INTERNAȚIONALIZĂRII CORPORAȚIILOR MULTINAȚIONALE



- explorarea noilor dimensiuni ale responsabilității sociale corporative,
- reconfigurarea dimensiunilor de etică a RSC, în contextul globalizării,
- avantaje și dezavantaje generate pentru corporațiile multinaționale.



- responsabilitatea socială corporativă,
- aspecte interne și externe organizației ale RSC,
- promovarea intereselor comunității.

Discuția despre responsabilitatea socială a firmelor multinaționale nu e nouă, dar în ultimii ani a devenit și mai vizibilă. Motivul e simplu: aceste companii nu mai acționează doar în economie, ci ating direct mediul social și politic din statele unde operează. Nu e întâmplător că literatura vorbește despre CSR ca despre un concept cu multe straturi – economic, instituțional, social. Globalizarea și digitalizarea au accelerat ritmul, iar dereglementarea piețelor a făcut loc unor schimbări profunde. În goana după competitivitate globală, multe state au relaxat reguli, au adaptat legislații, au permis intrarea capitalului străin fără bariere majore. A rezultat un mediu unde multinaționalele s-au mișcat rapid, dar comunitățile locale au resimțit și costuri, nu doar beneficii.

De aici apare tensiunea: dacă aceste firme generează profituri uriașe și controlează lanțuri globale, nu pot ignora impactul asupra oamenilor și mediului. Presiunea publică pentru transparență și sustenabilitate e astăzi mult mai mare decât acum un deceniu. Tocmai de aceea, tot mai des li se cere să își asume politici de CSR consistente, să contribuie la dezvoltarea zonelor unde activează și să reducă efectele negative ale activităților lor transfrontaliere. În fond, responsabilitatea lor nu se mai limitează la granițele țării de origine. Ea se extinde oriunde creează valoare, locuri de muncă sau, dimpotrivă, tensiuni sociale și dezechilibre.

Astfel, noțiunea de *responsabilitate socială* a firmelor multinaționale este tratată de literatura de specialitate într-o diversitate de forme, pornindu-se de la considerentele specifice eticii afacerilor. Capacitatea firmelor multinaționale de a armoniza interesele lor de afaceri cu cele ale societății în ansamblu, pornind de la proprii acționari, angajații firmei, clienți și până la alți investitori prezenți în respectiva economie, considerentele legate de protecția mediului ambiant etc., formează un așa-numit cadru definitoriu pentru acest concept complex (Patir, 2002: Anex 1). Conform principiilor UNCTAD, responsabilitatea socială a firmelor multinaționale este un concept care se situează între două extreme: pe de o parte, este vorba de simplul fapt de a respecta legile specifice unui anumit stat gazdă în care acționează (limita minimă necesară pentru ca prezența corporației să poată fi tolerată), iar pe de altă parte, printr-o așa numită „filantropie” de care ar putea să dea dovadă respectiva corporație (limita maximă) (UNCTAD¹, 1999: 346). Între aceste două limite, se află teritoriul de manifestare al acțiunilor de „bunăvoință” socială a firmelor multinaționale. În orice caz, între actele de „caritate” ale acestor firme și specificul activităților lor de afaceri este întotdeauna o strânsă legătură. Beneficiarii actelor de bunăvoință ale firmelor sunt cel mai adesea comunitățile locale, sau ariile de amplasare ale obiectivelor de producție sau comerț. Alte astfel de acțiuni sunt orientate către o mare diversitate de „ținte” sociale, cum ar fi: programe în domeniul educației, sau în sfera tehnologiilor, menite a îmbunătăți capacitățile existente pe plan local, în țările gazdă, sau a crea noi abilități etc.

În opinia altor specialiști (The Scottish Parliament, 2002), termenul de „*responsabilitate socială*” face referire la acel cadru de desfășurare a afacerilor care produce efecte acceptate ca pozitive, favorabile, într-o anumită țară gazdă, iar mărimea acestor efecte este considerabilă, putând fi apreciată prin intermediul unor indicatori macroeconomici. În aceeași sursă se arată că responsabilitatea socială poate fi apreciată ca reprezentând, în același timp, efortul firmelor îndreptat, pe o bază aproape exclusiv voluntară, în direcția unui comportament considerat a fi just, cinstit și responsabil și de a contribui semnificativ la dezvoltarea economică regională, prin îmbunătățirea vieții angajaților proprii, a familiilor acestora, precum și a comunităților locale, prin diferite acțiuni uneori umanitare. Dincolo de orice apreciere critică, sau de altă natură, responsabilitatea socială a corporațiilor este una dintre metodele prin care acestea se implică în societățile-gazdă, mai ales datorită nevoii de a se adapta mai bine condițiilor specifice din țara gazdă. Tranzacțiile aferente afacerilor propriu-zise constituie doar o parte a implicării lor în țara gazdă, acestea fiind de regulă însoțite de operațiuni „colaterale”, menite atât a facilita o relație mai bună cu autoritățile locale, cât și a dezvolta o relație constructivă cu grupurile de interes local. Pentru a corespunde cadrului noțional constituit, specific pentru elementele caracteristice ale responsabilității sociale este că ea trebuie să rezulte de pe urma inițiativei directe a unor firme multinaționale, care acționează într-un anumit teritoriu, autorităților locale fiindu-le rezervat doar rolul de arbitru, sau supraveghetor. Acestea din urmă trebuie să adapteze legislația la tendințele manifestate într-un anumit domeniu. Finalitatea este de a integra factorii economici (obiectivele de afaceri) cu cei sociali și cu cerințele de protejare a mediului ambiant.

Integrarea principiilor etice în activitatea economică nu mai este un detaliu opțional, ci o condiție tot mai vizibilă în modul în care firmele multinaționale își construiesc strategia. În multe state gazdă, aceste principii încep să fie privite ca parte din infrastructura de bază a afacerilor. Nu e vorba doar de imagine, ci de practici concrete: investiții în formarea angajaților, în sănătatea lor ocupațională, în siguranța la locul de muncă și în crearea unei culturi organizaționale unde echitatea și incluziunea nu rămân simple slogane.

În paralel, modul de gestionare a resurselor naturale a devenit un criteriu central de evaluare. Procesele de producție nu mai pot ignora standardele internaționale privind protecția mediului, pentru că sustenabilitatea a ajuns să fie parte integrantă din competitivitatea globală. O companie care ar ocoli aceste reguli nu doar că își asumă riscuri reputaționale, dar își slăbește și poziția pe termen lung în piețe unde cerințele consumatorilor și presiunile instituționale sunt în creștere. Tot mai clar se conturează și în interiorul corporațiilor ideea că succesul real nu se mai poate reduce la maximizarea profitului imediat. Un comportament corporativ responsabil înseamnă asumarea problemelor sociale și de mediu ale comunităților unde activează. Asta înseamnă o schimbare de paradigmă: de la logica strict financiară la o relație mai echilibrată, în care firmele multinaționale sunt nevoite să răspundă și la așteptările societății. Această transformare nu vine dintr-un vid. Ea reflectă ani întregi de tensiuni între interesele economice globale și realitățile structurale din țările gazdă. Dacă în trecut raportul de forțe era dezechilibrat în favoarea capitalului, astăzi balanța se mișcă lent spre o integrare mai complexă, unde vocea comunităților și standardele internaționale cântăresc mai mult.

Nu e deloc întâmplător că astăzi se vorbește atât de des despre responsabilitatea companiilor mari. Într-o lume unde reputația se pierde într-o clipă și unde piețele devin tot mai exigente, multinaționalele au înțeles că profitul nu poate fi singurul reper. Sigur, profitul rămâne motorul central, dar modul în care el este obținut face diferența. Dacă până nu demult aceste discuții păreau mai degrabă teoretice, acum ele se traduc în reguli clare și în costuri reale pentru firmele care aleg să le ignore.

Aici intră în scenă standardele ESG, adică *Environmental, Social, Governance*. Pe scurt, ele măsoară cât de prietenoasă este o companie cu mediul, cum se raportează la angajați și la comunitățile unde activează și cât de transparentă este în felul în care ia decizii. ESG nu mai e un moft, ci un filtru obligatoriu: fondurile de investiții mari, băncile și chiar partenerii comerciali pun accent pe aceste criterii înainte de a semna contracte. În practică, asta înseamnă schimbări vizibile. O firmă care consumă resurse fără să țină cont de impactul asupra mediului riscă să fie exclusă de

pe piețe. O corporație care ignoră condițiile de muncă sau drepturile lucrătorilor se trezește cu proteste, boicoturi și pierderi de imagine greu de reparat. Iar companiile care aleg să funcționeze fără reguli de guvernanta clare se expun riscului de a fi penalizate de autorități sau de a pierde finanțări. Paradoxal, ceea ce părea inițial o constrângere a devenit pentru unele firme un avantaj competitiv. Un brand care reușește să transmită ideea de sustenabilitate și corectitudine câștigă nu doar clienți mai loiali, ci și acces mai ușor la finanțare. Nu e o regulă universală, dar se vede tot mai des că strategiile aliniate la ESG asigură stabilitate pe termen lung.

Când discutăm despre responsabilitatea socială a corporațiilor, nu e suficient să spunem doar că ele trebuie să respecte legea. În realitate, li se cere ceva mai mult. Comisia Europeană (2011) sublinia deja asta, iar mai târziu au apărut și standardele ESG, care au devenit un fel de limbaj comun al lumii de afaceri. Asta înseamnă, simplu spus, că firmele mari trebuie să își asume și dimensiuni care depășesc contabilitatea clasică: mediul, oamenii și modul de guvernanta. În practică, „E” înseamnă grijă față de resurse și de mediu, nu doar rapoarte frumos colorate. „S” trimite la relația cu angajații, cu comunitățile locale, cu toți cei care resimt prezența companiei zi de zi. „G”-ul, guvernanta, aduce în prim-plan transparența și felul în care sunt luate deciziile, dar și corectitudinea în fața partenerilor și a statului. Multinaționalele descoperă că toate aceste aspecte nu sunt doar obligații morale, ci și avantaje practice. O firmă care investește în angajați și în comunități are șanse să reziste mai bine la crize și să își păstreze competitivitatea pe termen lung. De altfel, mediile de afaceri în care există cooperare și predictibilitate atrag mai mult capital decât cele tensionate și opace. Într-un fel, succesul nu se mai judecă doar după profitul trimestrial, ci și după încrederea pe care compania o construiește în jurul ei.

În ceea ce privește statele gazdă, acestea sunt în măsură să influențeze comportamentul corporațiilor investitoare prin măsuri care să stimuleze efortul firmelor. Astfel, sunt de regulă avute în vedere programe de cercetare a circumstanțelor în care firmele ce doresc să se adapteze mai bine mediului economic și social al țării gazdă pot influența creșterea competitivității unor sectoare economice, oferirea de informații firmelor cu privire la obiectivele sociale aflate pe așa-numitele „liste de priorități”, în special în privința instituțiilor de învățământ și cercetare. De asemenea, este important să subliniem aportul pe care îl pot avea guvernele în domeniul informării grupurilor de interes cu privire la specificul activităților care intră în atenția firmelor multinaționale.

Responsabilitatea socială a corporațiilor multinaționale apare în literatura de specialitate împărțită în două mari direcții. Unele aspecte sunt interne, țin de modul în care firma își organizează procesele. Altele sunt externe și se văd în relația cu mediul în care compania activează (Dahlsrud, 2008). Împărțirea aceasta nu este doar o schemă teoretică. Ea reflectă realitatea: firmele pot influența puternic atât economia, cât și comunitățile din țările gazdă.

Dacă ne uităm la dimensiunea externă, lucrurile devin mai clare. În primul rând, companiile trebuie să aibă o relație bună cu comunitățile locale. Asta nu înseamnă doar gesturi punctuale, ci un dialog constant. În al doilea rând, contează colaborarea cu partenerii de afaceri – furnizori, clienți, alți actori economici. În plus, există tema respectării drepturilor omului, un angajament care, azi, nu mai poate fi pus la o parte. Și, desigur, mediul. Literatura insistă că firmele au datoria să-l protejeze, nu doar la nivel local, ci și global.

Ceea ce considerăm că este esențial pentru funcționarea structurilor firmelor multinaționale, indiferent de locație și de contextul economic și politic, este relația acestora cu comunitățile locale, chestiune la fel de importantă ca și relațiile stabilite cu proprii angajați. Deloc obișnuită în trecutul nu prea îndepărtat, relația strânsă dintre corporație și comunitățile locale este astăzi mai mult decât normală, în condițiile internaționalizării vieții economice. Din cauza acestui aspect deosebit de pregnant în lumea afacerilor, relația cu grupurile de interes locale ajunge să influențeze chiar direct nivelul competitivității firmei multinaționale, imaginea sa pe piață și locul deținut în topul marilor producători dintr-un anumit domeniu. Este nevoie să analizăm ceva mai în detaliu diferitele aspecte reunite sub titulatura „responsabilității sociale” a firmelor multinaționale, pentru a putea realiza un tablou de ansamblu asupra acestei teme.

Diversitatea legăturilor corporațiilor cu partenerii de afaceri face ca aceștia să nu fie selectați doar după criteriile stricte de competitivitate, practicate în relația vânzător-client, ci și după relevanța lor din punctul de vedere al obiectivelor privind formele de cooperare în afaceri, mai precis, joint-ventures or alianțele funcțional-strategice. De aceea, comportamentul responsabil al

corporațiilor vizează și aceste din urmă aspecte, practicarea unor politici de firmă adecvate parteneriatului de afaceri pe termen lung, fără un comportament preferențial, fiind cheia de boltă a relațiilor dintre diferite entități economice din țările gazdă. Mai ales în contextul externalizării unor părți relevante a proceselor de producție, starea în care se află micile firme cu care corporația cooperează poate influența direct bunul mers al tuturor activităților de peste hotare.

În acord cu cele subliniate în repetate rânduri (Comisia Europeană, 2011), firmele multinaționale au un rol definitoriu în ceea ce privește chestiunea respectării drepturilor omului, în relație cu proprii angajați și cu cei ai organizațiilor cu care cooperează, în cadrul operațiunilor internaționale. Problema aceasta prezintă o complexitate deosebită, cuprinzând atât aspecte sociale și politice, cât și conotații morale. Respectarea standardelor internaționale din domeniul muncii este una dintre problemele fundamentale îndeosebi în mediile de afaceri unde reglementările legale de profil sunt mai puțin coerente. Respectarea drepturilor angajaților proprii, cât și ale celor din firmele sau organizațiile cu care corporația cooperează este condiția indispensabilă pentru stabilirea unor condiții de afaceri „sănătoase”. Aplicarea unor măsuri de combatere a corupției, sau de obstrucționare a practicilor specifice care conduc la apariția unor fapte de corupție intră de asemenea pe lista de îndatoriri ale firmei multinaționale, deoarece aceste fenomene sunt considerate ca având un impact major asupra modului de desfășurare a afacerilor și chiar asupra dezvoltării mediului de afaceri în ansamblul lui. De altfel, pentru îmbunătățirea imaginii proprii mai ales în mediile de afaceri relativ necunoscute ale unor țări gazdă, multe firme multinaționale au adoptat adevărate „coduri de conduită”, în care sunt reflectate principiile firmei în domeniul standardelor de muncă, aspectele menținerii unor condiții de muncă sănătoase, drepturile angajaților, comportamentul în relația cu subcontractorii și cu structurile cu care firma cooperează. În consecință, se poate afirma că acest domeniu al răspunderii sociale este unul dintre cele mai controversate, dar și cel în care firma multinațională prezintă o prudență deosebită.

Protecția mediului rămâne, și astăzi, o temă care trece dincolo de granițe. Este poate cea mai presantă dimensiune a responsabilității sociale corporative. De ce? Pentru că afectează direct modul în care multinaționalele își construiesc strategiile de sustenabilitate. În fond, nu există un domeniu care să se globalizeze mai rapid decât cel al mediului – și asta se vede clar în contextul crizei climatice și al avalanșei de reglementări internaționale. Autoritățile, fie că vorbim de țările gazdă sau de cele de origine, nu au stat pe margine. Din contră, au forțat companiile să pompeze resurse în tehnologii curate, în reducerea emisiilor și în integrarea standardelor de mediu direct în producție. Raportul UNEP (2021) arată negru pe alb: presiunea asupra resurselor naturale și a ecosistemelor a crescut enorm în ultimele decenii. Practic, orice activitate economică cu impact ecologic trebuie urmărită atent, altfel riscurile devin greu de controlat.

Dar monitorizarea nu e treaba unui singur stat. Ea trebuie făcută împreună – țări gazdă și țări de origine deopotrivă. Doar așa multinaționalele pot fi ținute responsabile. Și mai e ceva: comportamentul ecologic nu mai este văzut doar ca o obligație legală. Conform aceleiași surse, a devenit un test de imagine. Cum tratează o firmă mediul influențează direct felul în care e percepută de comunități, de parteneri și de consumatori. În final, asta devine un criteriu cheie al legitimității sociale și al performanței pe termen lung.

Aspectele interne corporației multinaționale sunt următoarele:

- caracteristicile managementului resurselor umane;
- siguranța la locul de muncă;
- puterea de adaptare la schimbare;
- impactul activităților firmei asupra mediului înconjurător.

La nivelul primului aspect, cele mai importante elemente care se înscriu în termenii responsabili ai acțiunii multinaționalelor, care, de altfel, au valabilitate pentru orice firmă de afaceri care se respectă, sunt cele legate de principiul învățării continue, mai precis cele privind strânsa colaborare în domeniu cu autoritățile locale și naționale din țările gazdă. Aceasta este necesară pentru a defini cât mai exact necesitățile din domeniul pregătirii cadrelor, conceperea și finalizarea unor programe din domeniul învățământului, în colaborare cu autoritățile competente. De asemenea, este important să menționăm necesitatea asigurării unei balanțe corecte între timpul de muncă și cel de odihnă. Toate sunt elementele vitale pentru firma multinațională.

În economia globală de azi, adaptarea la schimbare nu mai este un moft. Este o condiție de bază pentru orice companie multinațională. De felul în care reușește să se plieze pe noile realități depind atât ritmul, cât și amploarea transformărilor structurale. În esență, firmele caută același lucru: să reducă costuri, să crească productivitatea, să aducă produse mai bune și să ofere clienților o experiență mai solidă. După 2020, fuziunile și achizițiile au prins viteză. Nu doar pentru a tăia cheltuieli, ci și ca să prindă tehnologii verzi, să accelereze digitalizarea și să intre pe piețe emergente. În felul acesta, ele nu mai sunt simple mecanisme financiare, ci instrumente de consolidare strategică.

Evident, asta a însemnat și mai multă presiune pe organizații să devină flexibile și să accepte schimbarea. Inclusiv la nivel de guvernanta și de politici sociale (OECD¹, 2023). Ceea ce înainte era pus la capitolul „opțional”, restructurări, adaptări interne, astăzi a ajuns să fie văzut ca o datorie. Nu doar pentru a rezista economic, ci și pentru a răspunde unor așteptări mai largi: sustenabilitate, echitate socială și responsabilitate globală.

După 2020, ideea de „management al impactului” asupra mediului a trecut din zona de inițiativă secundară în miezul guvernantei corporative. Dacă în urmă cu câteva decenii companiile se mulțumeau să respecte pasiv regulile de mediu, astăzi accentul cade pe eco-inovație, decarbonizare și tranziția verde – elemente privite ca esențiale pentru legitimitatea și competitivitatea corporativă (World Economic Forum, 2023). Tehnologiile curate și alinierea la standardele internaționale – fie că vorbim despre Green Deal, Taxonomy Regulation sau Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) – nu vin fără costuri. Din contră, de multe ori presupun investiții consistente. Totuși, companiile nu le mai privesc doar ca pe obligații legale, ci ca pe pași necesari într-o strategie proactivă de adaptare la ceea ce cere piața și, mai larg, societatea. În acest cadru, eco-eficiența devine un concept-cheie. Practic, ea înseamnă să îmbunătățești performanța de mediu a proceselor de producție fără să sacrifici profitabilitatea. Firmele care anticipează reglementările și adoptă din timp cele mai bune practici în materie de sustenabilitate câștigă un avantaj real: sunt înaintea curbei de conformitate și reduc riscurile – fie ele financiare, fie reputaționale – generate de lipsa de acțiune.

Organizațiile internaționale cum este UNCTAD (2001⁴: 11-14) tratează chestiunea complexă a responsabilității sociale, sub multiplele aspecte pe care le comportă aceasta, mai ales în contextul relațiilor corporației multinaționale cu țările gazdă, în care își desfășoară anumite seturi de activități. Astfel, fără să pretindă că această problematică poate fi acoperită integral într-un singur studiu, fie el și de dimensiuni apreciabile, specialiștii acestei importante organizații iau în considerare următoarele aspecte atunci când se referă la noțiunea de responsabilitate socială:

- obligațiile firmei multinaționale în domeniul dezvoltării economice a țărilor gazdă;
- obligații de natură socială și politică;
- chestiunea protecției consumatorului;
- regulile comportamentale ale firmei multinaționale în mediul de afaceri al țărilor gazdă;
- standardele în privința eticii în afaceri;
- respectarea drepturilor omului.

Unele elemente se repetă față de precedentele analize, dar această sursă surprinde mai clar unele aspecte ale problematicii responsabilității sociale. Pentru a evita unele stări conflictuale inerente între autorități și corporațiile investitoare, care pot surveni de fapt datorită conflictelor de interese, este necesară realizarea unui echilibru între dezvoltarea obiectivelor de afaceri ale firmei multinaționale și scopurile explicite ale guvernării țării gazdă, cel mai adesea orientate către obținerea creșterii economice, ocuparea forței de muncă ș.a.m.d. Armonizarea acestor principii poate fi apanajul unor organizații nonguvernamentale, care pot influența operațiunile corporațiilor și acțiunile strategice, pentru a le focaliza spre impulsivitatea creșterii economice în țările gazdă.

Posibilitatea ca firma multinațională să respecte valorile culturale ale țării gazdă, să nu se amestece, indiferent de puterea și influența pe care le deține, în procesele politice decizionale, să coopereze pe baze echitabile cu autorități locale, sunt doar câteva dintre aspectele care pot fi cuprinse în așa-numitele „obligații de natură socială și politică”. De fapt, toate aceste laturi ale vieții de afaceri, nu sunt altceva decât forme de influențare a configurației mediului de afaceri gazdă,

indiferent cât de „deghizate” ar apărea ele.

O dată cu internaționalizarea producției și a structurilor multinaționale sub formă de rețea, corporațiile au crescut gradul lor de implicare în afaceri în diferite state în curs de dezvoltare, sporind complexitatea bunurilor obținute aici. Nivelul valorii adăugate în produsul obținut în diferite țări în curs de dezvoltare a crescut apreciabil de mult în ultimul deceniu, trădând intenția, sau necesitatea, structurilor de afaceri de a deplasa procese de producție tot mai complexe în aceste tipuri de țări. O dată cu acest fenomen de mare amploare, a crescut și nevoia de a institui seturi de standarde comportamentale, printre care cele din domeniul protecției consumatorului ocupă un loc de frunte. Secțiunea ce implică responsabilitatea socială a corporațiilor, deci a unor reguli de conduită autoimpuse, este reprezentată aici de tratamentul nediferențiat al consumatorilor, indiferent de unde provin ei, chiar dacă în țările în curs de dezvoltare (care sunt și piețe gazdă) încă nu există structuri instituționale puternice care să urmărească chestiunea respectării drepturilor consumatorului. Aceste norme „universale” pot fi rezumate prin următoarele principii de bază, fără de care nu poate fi vorba de reale avantaje oferite consumatorilor:

- înlăturarea riscului ca produsele proprii să afecteze sănătatea consumatorilor, sau să dăuneze în vreun fel siguranței acestora;
- respectarea indicilor de calitate a produselor;
- promovarea intereselor consumatorilor prin dezvoltarea de structuri adecvate și asigurarea dialogului cu aceștia, inclusiv informarea acestora pe diferite căi;
- dreptul ca grupurile de interes să formeze structuri organizaționale care să promoveze interesele proprii și asigurarea dialogului cu acestea, în vederea eliminării diferitelor situații tensionate.

Regulile autoimpuse de o companie atunci când își desfășoară activitatea într-o țară gazdă nu privesc, de regulă, propriii acționari sau alte categorii similare acestora. Ele se referă mai ales la grupurile de interes din jurul corporației: autoritățile locale, organizațiile ecologiste, subcontractorii sau alți parteneri și colaboratori din mediul local.

Etica în afaceri este astăzi o parte centrală a responsabilității corporative globale și, mai ales după 2020, a ajuns să fie privită ca o dimensiune strategică a guvernantei organizaționale. Spre deosebire de abordările clasice – care o reduceau la simpla conformitate cu legea și la corectitudinea în tranzacții comerciale – cadrul actual presupune integrarea reală a principiilor morale în luarea deciziilor. Accentul cade pe sustenabilitate, pe respectarea drepturilor omului și pe asumarea unei responsabilități față de toate părțile interesate (Crane et al., 2019).

În același timp, presiunile crescânde venite din partea reglementărilor internaționale, a investitorilor și a societății civile au făcut ca etica afacerilor transnaționale să fie legată tot mai strâns de standardele ESG, de politicile de due diligence corporativ și de noile obligații de raportare privind sustenabilitatea. Totodată, transparența sporită din lanțurile globale de aprovizionare și eforturile de combatere a exploatarei economice au extins considerabil aria în care se aplică normele de conduită etică.

Etica în operațiunile companiilor multinaționale poate fi privită din mai multe direcții. În fond, nu există o singură abordare, ci cel puțin trei care se completează între ele.

– **Etica internă a companiei:** aici intră regulile și practicile aplicate chiar în interiorul organizației. Nu vorbim doar de politici anticorupție, ci și de mecanisme prin care angajații pot raporta abateri, de formare etică permanentă și chiar de comitete dedicate special acestor chestiuni.

– **Codurile de conduită la nivel de industrie:** de multe ori, nu compania singură decide standardele, ci alianțele sau consorțiile din sector. Exemplele cunoscute sunt *Responsible Business Alliance* sau *Principles for Responsible Investment*. Acestea stabilesc un cadru comun pentru firmele din aceeași ramură și pun accent pe comportament responsabil și sustenabilitate.

– **Etica impusă la nivel internațional** se bazează pe un cadru normativ tot mai strict. Un exemplu recent îl reprezintă Directiva UE privind diligența necesară în domeniul durabilității (Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDDD), adoptată în 2024, care stabilește obligații explicite pentru companiile mari de a identifica, preveni și remedia impacturile negative asupra drepturilor omului și asupra mediului de-a lungul lanțurilor lor valorice. La fel de relevant este Pactul Global al Națiunilor Unite, lansat în anul 2000, ce reunește un set de zece principii

fundamentale în materie de drepturi ale omului, standarde de muncă, mediu și anticorupție, la care companiile participante se angajează voluntar să adere. În aceeași direcție se înscriu și Principiile directoare OCDE pentru întreprinderile multinaționale, revizuite ultima dată în 2023, care oferă guvernelor și corporațiilor un ghid de bune practici privind conduita responsabilă în afaceri. Toate acestea aduc obligații – unele legale, altele voluntare – care depășesc granițele naționale și au ca scop protecția drepturilor fundamentale, a mediului și consolidarea unei guvernante etice globale.

Când ne referim la etica în interiorul corporațiilor multinaționale, aceasta nu e doar o temă abstractă, ci chiar fundamentul pe care se sprijină restul. De ce? Pentru că aici companiile au interesul cel mai direct: imaginea lor publică și relațiile cu partenerii. O firmă mare, care își joacă reputația la nivel global, nu își permite să pară nepăsătoare. De aceea, mecanismele interne – de la politici anticorupție, până la sesiuni de instruire sau comitete de conformitate – sunt primele care dau tonul. Pe lângă aceasta, există și coduri de conduită la nivel de ramură. Acestea nu apar din senin, ci sunt puse la punct de grupuri de companii din același sector. Un exemplu vizibil e în industriile extractive, unde presiunea publică și impactul asupra mediului au obligat firmele să creeze reguli comune pentru protecția resurselor și limitarea daunelor.

Dar lucrurile nu se opresc aici. În ecuație intră și actori din afară – sindicate, asociații profesionale sau chiar organizații de afaceri – care vin cu propriile coduri și proceduri. Scopul lor e clar: să se asigure că drepturile omului și standardele de muncă nu rămân doar pe hârtie. În felul acesta, etica nu e rezultatul unei singure surse, ci al unei combinații de inițiative: unele venite din interiorul firmelor, altele impuse sau susținute de presiunea socială și de mediul extern.

MODULUL 11

PREȚURILE DE TRANSFER CA PRACTICĂ ECONOMICĂ ÎN STRUCTURILE MULTINAȚIONALE



Obiective

- particularități ale practicii prețurilor de transfer și asigurarea competitivității în firmele multinaționale,
- metode de determinare a practicării prețurilor de transfer,
- analiza succintă a tipologiei prețurilor de transfer



Noțiuni cheie

- prețuri de transfer, active intangibile,
- dubla impozitare, strategia prețurilor de transfer,
- niveluri de impozitare.

Prețurile de transfer sunt, în fond, sumele la care firmele din același grup multinațional își fac afacerile între ele atunci când operează în țări cu regimuri fiscale diferite. Nu e greu de înțeles de ce: o filială vinde produse altei filiale, alta oferă servicii de management sau consultanță, iar în alte cazuri se transferă brevete, mărci ori know-how. Chiar și operațiunile financiare intră aici, de la împrumuturi interne până la garanții sau aranjamente mai sofisticate (OECD, 2022). Practic, aproape orice schimb intern între două entități ale aceluiași grup poate fi privit prin prisma prețurilor de transfer.

Din punct de vedere teoretic, chestiunea e una centrală pentru economia globală de azi. Stabilirea acestor prețuri nu e doar o formalitate contabilă: ea decide cum se împarte profitul între diferitele filiale și, implicit, unde și cât impozit se plătește. Nu e de mirare că literatura de specialitate insistă asupra lor. În multe situații, ele pot fi folosite corect, pentru a organiza mai bine activitatea și pentru a evita dublarea impozitării. În același timp însă, există și partea mai sensibilă: profiturile pot fi mutate către jurisdicții cu taxe reduse, ceea ce duce la erodarea bazei de impozitare în țările cu sisteme fiscale mai stricte. În acest sens, prețurile de transfer devin simultan o unealtă de optimizare legitimă și o sursă de controversă fiscală.

Principiul central din zona prețurilor de transfer este cel numit *arm's length*, adică prețul de piață concurențial. Nu e un termen întâmplător, ci consensul la care au ajuns statele și organizațiile internaționale atunci când au încercat să pună ordine în tranzacțiile dintre firmele aceluiași grup, dar aflate în țări diferite (OECD, 2022). Ideea de bază e destul de clară: dacă două companii afiliate fac o înțelegere, condițiile ar trebui să semene cât mai mult cu ce s-ar fi întâmplat între două firme complet independente, aflate în contexte comparabile. De ce contează asta? Pentru că respectarea acestui principiu ajută la menținerea unei neutralități fiscale. Practic, previne mutarea profiturilor doar pe hârtie către țările cu taxe mici și face posibilă o împărțire mai corectă a drepturilor de impozitare între state. Altfel spus, e un mecanism care încearcă să echilibreze competiția și să evite golurile în bugetele publice. Aplicarea nu e simplă, iar OECD a creat un ghid cu mai multe metode. Unele se bazează direct pe tranzacții: metoda prețului comparabil necontrolat, metoda cost-plus sau metoda prețului de revânzare. Altele merg pe analiza profitului: marja netă tranzacțională sau împărțirea profitului (OECD, 2022). Alegerea nu se face după un șablon, ci depinde de natura tranzacției, de datele care există și de ce face efectiv fiecare parte implicată. În realitate, nu există „o singură rețetă bună”, ci mai degrabă o potrivire de circumstanțe.

În versiunea din 2022, Ghidul OECD a adăugat câteva schimbări vizibile. Se discută mai detaliat metoda împărțirii profitului tranzacțional, apar reguli speciale pentru bunurile necorporale greu de evaluat – așa-numitele *hard-to-value intangibles* – și, în plus, există acum un capitol separat despre tranzacțiile financiare. Toate aceste completări vin pe fondul transformărilor aduse de economia digitală, care a complicat serios modul în care se aplică prețurile de transfer.

Globalizarea și digitalizarea nu doar că au accelerat procesele economice, dar au și ridicat miza. Prețurile de transfer nu mai sunt o simplă chestiune tehnică de fiscalitate. Ele au devenit un instrument strategic, care influențează atât optimizarea fiscală a companiilor, cât și modul în care acestea concurează pe piețele internaționale. Pentru guverne, problema e limpede: trebuie să evite ca profiturile să fie scoase artificial din jurisdicția lor și să se asigure că ceea ce se declară ca bază de impozitare chiar reflectă activitatea economică reală. În paralel, autoritățile fiscale au înăsprit controalele și folosesc instrumente mult mai sofisticate pentru a evalua riscurile. Nu e o surpriză că, odată cu asta, litigiile internaționale s-au înmulțit.

Un moment decisiv a fost implementarea acțiunilor BEPS (*Base Erosion and Profit Shifting*). Aceasta a adus cerințe mult mai stricte de raportare și documentare (OECD, 2015) și a pus presiune pe companii să-și justifice fiecare decizie. Într-un fel, BEPS a schimbat regulile jocului și a împins cooperarea fiscală internațională într-o direcție complet nouă.

În economia de azi, puternic globalizată, corporațiile multinaționale nu mai funcționează ca entități izolate. Ele se sprijină pe rețele complicate de filiale răspândite în mai multe țări, fiecare cu propriul regim fiscal. În acest cadru, prețurile de transfer devin un mecanism esențial. Nu mai sunt doar o chestiune de contabilitate, ci un mod prin care se stabilesc veniturile și costurile fiecărei entități. Iar de aici decurge ceva foarte concret: nivelul de profit raportat de filială și, implicit, impozitele datorate statului unde funcționează (OECD, 2022).

Un exemplu clasic ilustrează perfect problema. O companie își produce bunurile într-o țară unde taxele sunt mici. Apoi, le vinde – pe hârtie – către o filială dintr-o țară cu impozite mai mari, dar la un preț ridicat. Rezultatul? Filiala din țara cu fiscalitate dură apare ca fiind aproape neprofitabilă, pentru că plătește costuri interne mari, în timp ce profiturile rămân concentrate acolo unde taxele sunt reduse. Astfel, compania reușește să își micșoreze în mod artificial sarcina fiscală totală (Eden, 2019).

Figura nr. 1



Practicile de manipulare a prețurilor de transfer fac parte dintr-o strategie mai amplă de planificare fiscală agresivă, folosită frecvent de marile corporații multinaționale. Mecanismul e destul de clar: prin stabilirea unor prețuri care nu respectă principiul de piață concurențial (*arm's*

length principle), profiturile pot fi mutate pe hârtie către țări cu fiscalitate redusă sau chiar inexistentă, cunoscute sub numele de paradisuri fiscale. Aceste jurisdicții nu oferă doar cote mici de impozitare, ci și un nivel ridicat de opacitate financiară, ceea ce permite companiilor să ascundă informații importante de autoritățile fiscale din alte state (OECD, 2022). Consecințele asupra statelor afectate sunt considerabile. Baza de impozitare scade, veniturile bugetare se reduc, iar povara fiscală se împarte tot mai inegal între firmele locale și corporațiile globale. Iar partea dificilă abia aici începe: asemenea practici sunt greu de descoperit și de sancționat. Ele cer o analiză detaliată a fluxurilor interne de bunuri, servicii și drepturi de proprietate intelectuală, dar și o cooperare solidă între administrațiile fiscale la nivel internațional.

Practicile de manipulare a prețurilor de transfer fac parte dintr-o strategie mai amplă de planificare fiscală agresivă, folosită frecvent de marile corporații multinaționale. Mecanismul e destul de clar: prin stabilirea unor prețuri care nu respectă principiul de piață concurențial (*arm's length principle*), profiturile pot fi mutate pe hârtie către țări cu fiscalitate redusă sau chiar inexistentă, cunoscute sub numele de paradisuri fiscale. Aceste jurisdicții nu oferă doar cote mici de impozitare, ci și un nivel ridicat de opacitate financiară, ceea ce permite companiilor să ascundă informații importante de autoritățile fiscale din alte state (OECD, 2022).



Consecințele asupra statelor afectate sunt considerabile. Baza de impozitare scade, veniturile bugetare se reduc, iar povara fiscală se împarte tot mai inegal între firmele locale și corporațiile globale. Iar partea dificilă abia aici începe: asemenea practici sunt greu de descoperit și de sancționat. Ele cer o analiză detaliată a fluxurilor interne de bunuri, servicii și drepturi de proprietate intelectuală, dar și o cooperare solidă între administrațiile fiscale la nivel internațional. Pe lângă bunurile fizice, corporațiile folosesc frecvent licențele și brevetele ca instrumente de transfer al profitului. De exemplu, o filială dintr-o țară cu impozitare scăzută poate deține drepturile de autor sau brevetele aferente unui produs, iar celelalte entități ale grupului trebuie să plătească redevențe consistente pentru a le utiliza. Aceste redevențe sunt deductibile fiscal în țările cu

impozite mari, reducând astfel și mai mult baza impozabilă.

În multe cazuri, structura unui grup multinațional nu e deloc simplă. Din contră, e construită pas cu pas astfel încât să devină cât mai greu de urmărit. Apar filiale, holdinguri și entități intermediare, fiecare în altă țară, puse cap la cap tocmai pentru a împărți responsabilitatea fiscală și a ascunde traseul real al banilor. Nu e un proces întâmplător. Astfel de aranjamente sunt gândite cu ajutorul consultanților fiscali și al avocaților internaționali, care cunosc la virgulă breșele legislative și profită de faptul că sistemele fiscale nu sunt armonizate între state.

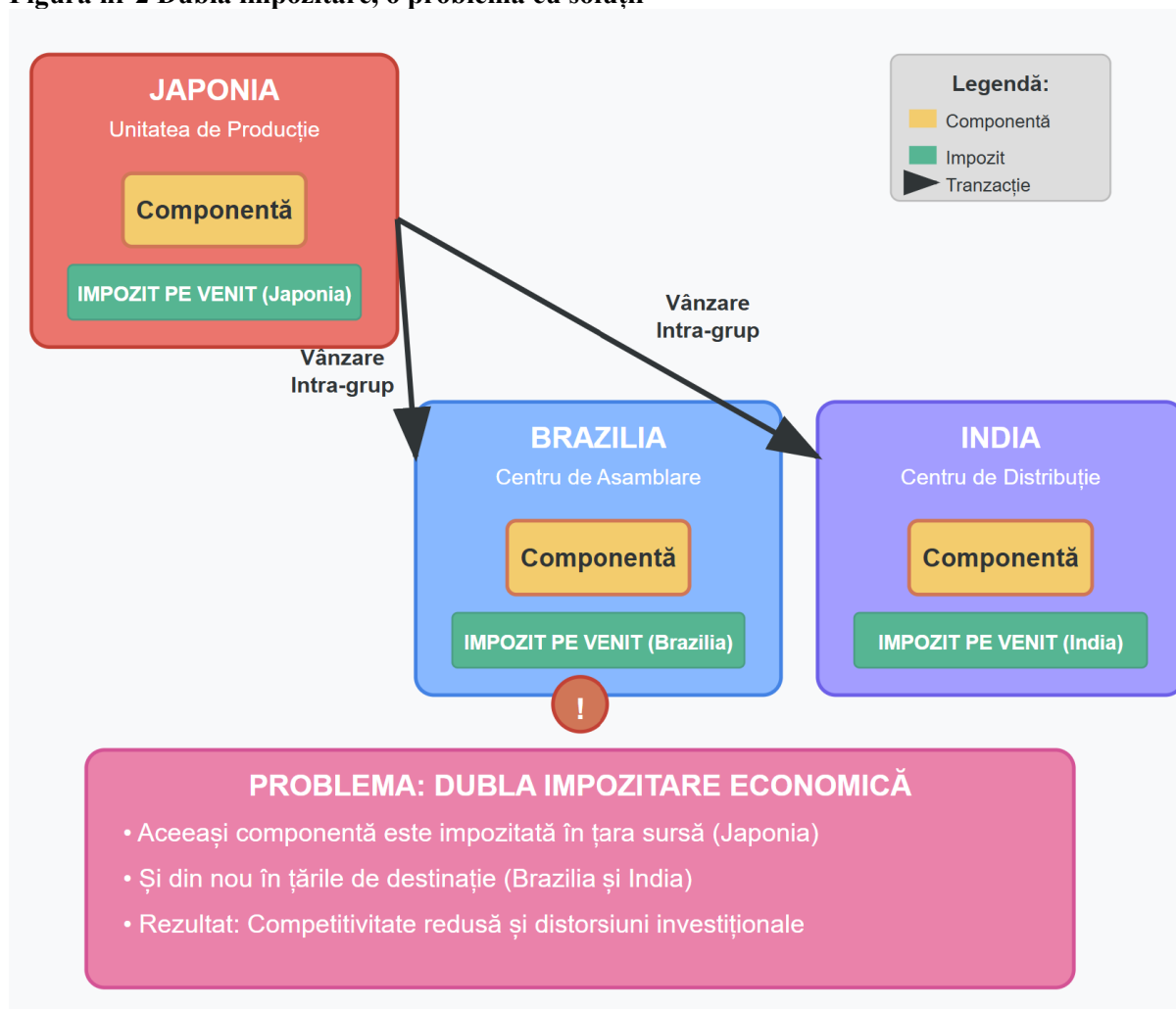
Pentru a răspunde la aceste practici, au apărut inițiative internaționale. OECD a lansat proiectul BEPS (*Base Erosion and Profit Shifting*), iar Uniunea Europeană a introdus Pilonul II al reformei fiscale globale. Acesta stabilește un impozit minim efectiv, aplicabil la nivel mondial. Totuși, realitatea arată că succesul acestor măsuri nu depinde doar de reguli, oricât de bine ar fi scrise. Ține mai ales de voința politică a guvernelor și de cât de dispuse sunt statele să colaboreze între ele pentru a opri erodarea bazei de impozitare.

Cobham și Janský (2018) arată clar, pe baza unor estimări solide, că pierderile generate la nivel global din manipularea prețurilor de transfer sunt considerabile. Și nu lovesc pe toată lumea la fel. Țările cu venituri reduse sunt cele mai afectate, deși tocmai ele au nevoie cel mai mult de venituri fiscale stabile. Altfel spus, statele mai sărace ajung să plătească prețul cel mai mare pentru practicile folosite de corporații globale.

Această situație a împins instituțiile internaționale să reacționeze. OECD, de exemplu, a întărit regulile pentru a face respectat principiul valorii de piață – *arm's length principle* – atunci când se stabilesc prețurile de transfer (OECD, 2022). Practic, ideea este ca tranzacțiile între entități afiliate să fie tratate ca și cum ar fi fost realizate între firme independente, în condiții normale de piață. Dar trebuie spus și altceva: prețurile de transfer nu sunt doar o problemă. Ele pot aduce și beneficii dacă sunt aplicate corect. Un exemplu important este evitarea dublei impozitări. Fără un mecanism de alocare a profiturilor între filiale, aceleași venituri ar putea fi taxate de două sau chiar mai multe țări. Rezultatul ar fi o povară fiscală exagerată și, inevitabil, o frânare a activităților transfrontaliere. Cu alte cuvinte, exact ceea ce regulile încearcă să prevină.

Să luăm un exemplu concret. O companie multinațională produce o anumită componentă într-o fabrică din Japonia. Apoi, acea piesă este vândută mai departe către filiale din alte țări – să spunem centre de asamblare din Brazilia sau unități de distribuție din India. Dacă aceste tranzacții ar fi privite ca fiind complet independente și evaluate strict la prețul de piață, fără nicio coordonare între părți, situația ar deveni complicată. Veniturile obținute din vânzarea aceleiași componente ar putea fi impozitate atât în țara unde se produce (Japonia), cât și în cea unde se revinde sau se folosește (Brazilia ori India). Rezultatul? Apare ceea ce specialiștii numesc dublă impozitare economică. Practic, aceeași sumă este taxată de două ori, în două jurisdicții diferite. Iar consecințele nu sunt minore: competitivitatea firmelor scade, costurile cresc artificial și, în final, deciziile de investiții riscă să fie distorsionate.

Figura nr 2 Dubla impozitare, o problemă cu soluții



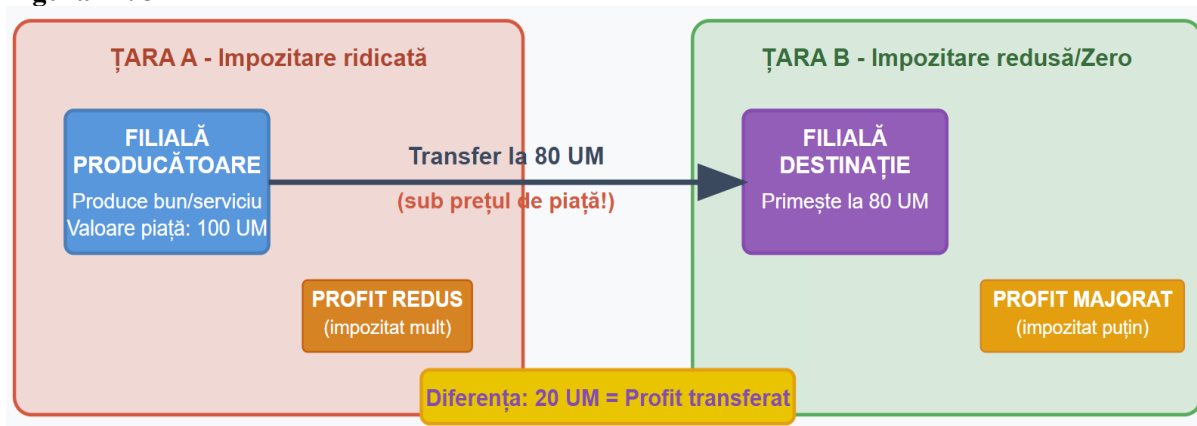
Prețurile de transfer, atunci când sunt aplicate după regula valorii de piață (*arm's length principle*), devin un instrument prin care profiturile se împart mai echilibrat între filiale. De ce e important? Pentru că, altfel, același venit ar putea fi taxat de două sau chiar trei ori. Să ne gândim simplu: dacă două unități din același grup stabilesc un preț intern rezonabil – nu umflat, dar nici derizoriu – fiecare stat recunoaște partea de profit care i se cuvine, în funcție de ce rol are acea entitate în lanțul valoric. Nici mai mult, nici mai puțin. În realitate, nu vorbim doar despre optimizare fiscală. Respectarea acestui principiu ține și de tratatele internaționale de evitare a dublei impunerii. Acolo există reguli clare pentru ajustarea profiturilor și proceduri de arbitraj atunci când apar dispute. Rezultatul? Mai multă transparență și o cooperare ceva mai strânsă între administrațiile fiscale. Într-o lume globalizată, unde o companie mare e prezentă în zeci de jurisdicții, folosirea corectă a prețurilor de transfer nu mai e opțională. Ea garantează o minimă echitate fiscală, reduce litigiile costisitoare și, la final, face comerțul transfrontalier să funcționeze mai lin.

Prețurile de transfer nu sunt doar o formalitate contabilă. Ele sunt, de fapt, unul dintre instrumentele centrale prin care corporațiile multinaționale își organizează întreaga arhitectură fiscală. Prin ele se decide unde ajunge profitul și cât impozit plătește fiecare filială. Iar aici apare interesul major: reducerea poverii fiscale totale și creșterea eficienței financiare a grupului. Cum funcționează? Simplu spus, profiturile pot fi mutate din țările unde taxele sunt mari către state cu regimuri fiscale mai relaxate. Uneori vorbim de paradisuri fiscale clasice. Alteori, de regimuri speciale care acordă scutiri pentru anumite venituri – de pildă, pentru câștigurile din proprietate intelectuală. Mecanismul e pus în mișcare prin stabilirea unor prețuri interne între filiale. Nu doar pentru bunuri fizice, ci și pentru servicii sau active intangibile. Brevete, licențe, mărci – toate pot fi evaluate într-un mod care să orienteze profiturile spre jurisdicția dorită. Altfel spus, prin simpla ajustare a acestor valori, compania reușește să „mute” pe hârtie rezultatele financiare acolo unde condițiile sunt mai avantajoase.

Să ne imaginăm un scenariu simplu. O companie multinațională are o filială într-o țară unde impozitele sunt mari. Filiala produce un bun. În mod normal, ar trebui să îl vândă altor filiale la prețul pieței – să spunem 100 de unități monetare. Dar compania găsește o altă cale. Decide să transfere bunul la doar 80

de unități către o filială dintr-o țară unde taxele sunt mai mici. Ce se întâmplă cu diferența? Cele 20 de unități nu se pierd, ci devin profit care „călătorește” pe hârtie în zona fiscală mai avantajoasă. Acolo va fi impozitat mai puțin. Sau, în unele cazuri, nu va fi impozitat deloc. Și asta nu se oprește la bunuri fizice. Exact aceeași logică se aplică și serviciilor, licențelor sau activelor intangibile – brevete, mărci, drepturi de autor. Practic, orice resursă care are valoare poate fi folosită pentru a muta profiturile dintr-o țară în alta.

Figura nr. 3



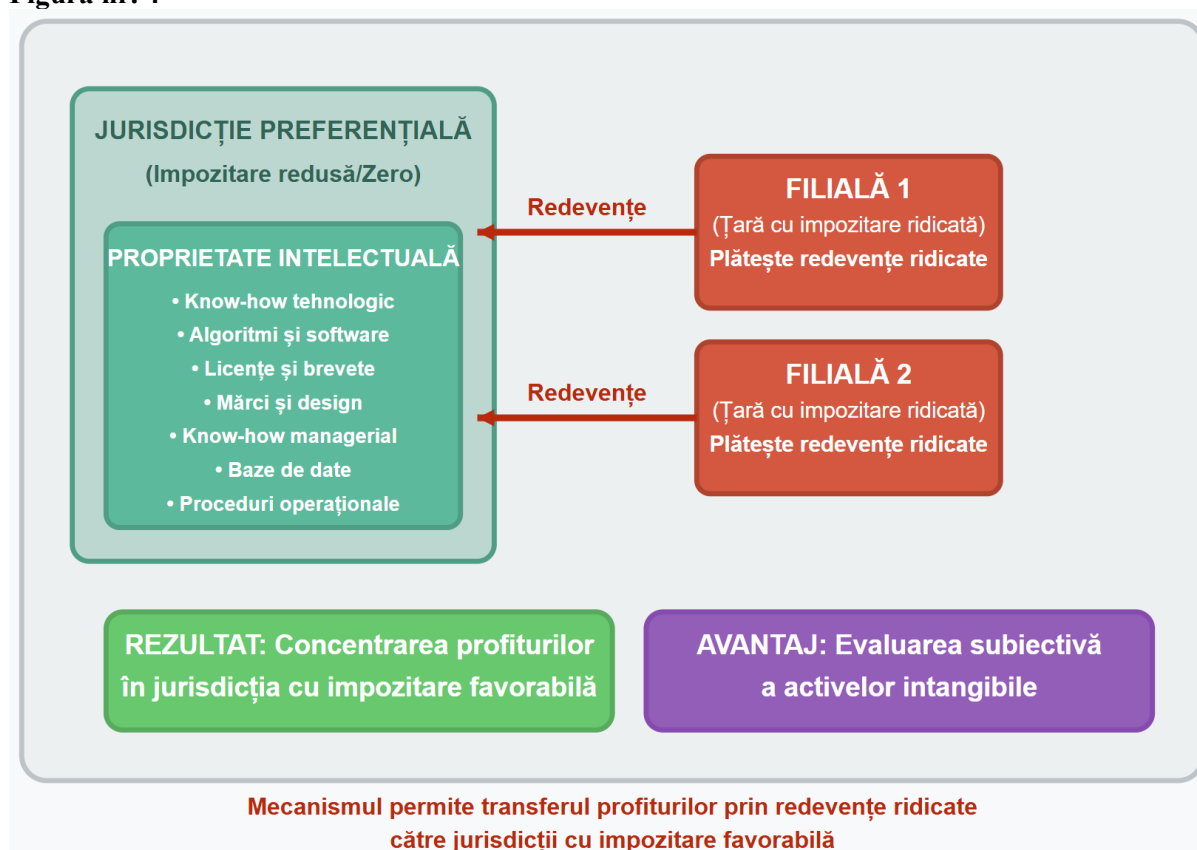
Un rol tot mai mare îl are transferul activelor intangibile. Aici intră know-how-ul, algoritmi, licențele de software. Sunt greu de evaluat obiectiv și exact asta le face atractive pentru companii: oferă mult mai multă libertate în stabilirea prețurilor de transfer. Cum se procedează? Firma poate localiza proprietatea asupra acestor active într-o țară cu regim fiscal preferențial. Restul filialelor trebuie apoi să plătească redevențe mari ca să le folosească. Rezultatul e previzibil: profiturile declarate în jurisdicțiile cu impozite ridicate scad, iar câștigurile se mută în zona unde taxarea e mai blândă. În multe cazuri, totul este „îmbrăcat” juridic prin contracte intra-grup complicate și structuri opace. Scopul nu e greu de intuit: să se dea impresia de legitimitate și să se facă dificilă contestarea de către autoritățile fiscale. Problema e că, în lipsa unor reguli clare sau a unor metode standard de evaluare, inspectorii fiscali au mari dificultăți să stabilească valoarea reală de piață a acestor active. Mai mult, corporațiile știu cum să exploateze diferențele dintre legislațiile naționale. Pe de o parte, evită dubla impozitare. Pe de altă parte, reduc sarcina fiscală totală aproape la minimum. Pentru administrațiile fiscale, acesta e un test serios: cum să rămână atractive pentru investițiile străine și, în același timp, să protejeze propria bază impozabilă.

Discuția merge inevitabil spre reacția autorităților. Nu stau deoparte. La nivel global, OECD a împins înainte proiectul BEPS, tocmai ca să taie din avantajele mutării intangibilelor în paradisuri fiscale. Sună bine pe hârtie. În realitate, aplicarea e foarte inegală. Asta înseamnă că multinaționalele au încă loc să manevreze. Un exemplu des invocat este metoda „profit split”. Ideea e simplă: împarți profiturile între firmele din grup în funcție de cât adaugă fiecare la valoarea finală. Teoretic, sună echitabil. Practic, cum calculezi „contribuția reală” atunci când vorbim de un algoritm unic sau de o bază de date pe care nu o are nimeni altcineva? Nu prea ai puncte de comparație. Și aici se rupe logica.

Alt instrument folosit sunt acordurile de preț în avans. Se negociază din timp redevențele, se stabilesc regulile jocului. Aparent, liniște pe termen lung. În schimb, costă mult timp și resurse. Plus că firmele trebuie să fie dispuse să arate cărțile pe masă, ceea ce nu se întâmplă mereu. Problema se complică odată cu economia digitală. Marii giganti IT pot produce valoare uriașă fără să fie „prezenți” fizic într-o țară. Modelul vechi de impozitare, bazat pe sediu permanent, nu mai prinde realitatea de azi. E ca și cum ai încerca să aplici regulile comerțului clasic unui serviciu care circulă instant prin cloud.

În final, dilema e clară: cum păstrezi competitivitatea fiscală și totuși nu distrugi echitatea sistemului? Statele se zbat între două opțiuni. Unele relaxează regulile, sperând să atragă investiții. Altele caută cooperarea internațională, dar acolo progresele sunt lente. De aici vine și fragmentarea: unii introduc taxe digitale unilaterale, alții oferă regimuri ultra-favorabile. Și așa se ajunge la o competiție fiscală intensă, cu rezultate greu de anticipat. Veniturile publice pot avea de pierdut, iar sistemul economic global devine tot mai instabil.

Figura nr. 4



Optimizarea fiscală prin prețuri de transfer este, paradoxal, prinsă exact la granița dintre ceea ce e legal și ceea ce e perceput ca etic. Pe de o parte, mecanismul e recunoscut și chiar reglementat atât de legislațiile naționale, cât și de standardele internaționale. Pe de altă parte, atunci când planificarea fiscală devine prea agresivă, apar problemele: baza de impozitare a statelor scade, iar discuțiile publice despre echitatea fiscală se încing. Din acest motiv, autoritățile fiscale din tot mai multe țări urmăresc cu atenție modul în care companiile își stabilesc prețurile de transfer. Nu se mulțumesc doar cu declarații sumare, ci cer documentație detaliată și justificări clare, aliniate la principiul valorii de piață. Pentru corporațiile multinaționale, prețurile de transfer rămân un instrument central. Ele permit alinierea profiturilor cu avantajele fiscale disponibile în diferite colțuri ale lumii. Însă folosirea lor nu poate fi lipsită de prudență. Este nevoie de un echilibru permanent între dorința de optimizare și obligația de conformare. Altfel spus, un pas prea departe poate aduce nu doar riscuri juridice, ci și costuri de imagine greu de reparat.

Prețurile de transfer nu sunt o temă de nișă. Ele stau chiar în mijlocul discuțiilor despre economia globală. În esență, arată cum stabilesc corporațiile multinaționale valorile tranzacțiilor interne – bunuri, servicii, active intangibile – atunci când filiale din țări diferite fac schimb între ele. Și de ce e asta important? Ei bine, pentru că mediul economic de azi e complet diferit față de acum câteva decenii. Capitalul circula rapid. Tehnologia schimbă regulile aproape peste noapte. Rețelele corporative se întind pe toate continentele. Într-un asemenea cadru, reglementarea prețurilor de transfer devine esențială, nu un detaliu birocratic. Multinaționalele știu să profite de acest context. Pot să își așeze producția într-o țară, distribuția în alta, centrele de cercetare acolo unde costurile sunt mai mici, iar serviciile suport unde regimul fiscal e mai prietenos. Toate astea nu sunt întâmplătoare, ci parte dintr-o strategie. În tot acest mecanism, prețurile de transfer joacă rolul decisiv. Ele stabilesc cum se împart profiturile între filiale și, indirect, cât impozit colectează fiecare stat. Practic, influențează două lucruri în același timp: bilanțurile interne ale companiilor și veniturile fiscale ale țărilor unde operează. Altfel spus, o chestiune tehnică ajunge să aibă efecte directe asupra echilibrului financiar global.

Pentru a limita abuzurile fiscale, prețurile de transfer trebuie să fie stabilite după un principiu de bază: cel al valorii de piață, cunoscut și ca *arm's length principle*. Ideea e simplă. Prețurile din interiorul unui grup multinațional ar trebui să semene cu cele care ar fi fost stabilite între două companii independente, fără nicio legătură de afiliere. Scopul este clar: să nu se mute profiturile în mod artificial către țări cu taxe reduse și, în același timp, să se evite o taxare prea mare în jurisdicțiile mai stricte. În teorie sună simplu, dar în practică lucrurile se complică. De ce? Pentru că fiecare stat are propriul cadru fiscal. Avem, de fapt, un

adevărat mozaic de reglementări. Nu toate țările definesc și aplică aceleași reguli. Diferențele vin din mai multe direcții: nivelul de dezvoltare economică, cât de bine sunt pregătite autoritățile fiscale, gradul de integrare în economia globală și, desigur, prioritățile naționale. Un exemplu clar: statele în curs de dezvoltare. Acestea pot avea reglementări incomplete sau aplicări selective ale principiilor internaționale. În consecință, apare un teren inegal. Conformitatea devine greu de urmărit, iar echitatea fiscală la nivel global rămâne mai degrabă un obiectiv decât o realitate.

Prețurile de transfer nu se opresc la granițele unei singure țări. Ele aduc după ele riscul de dublă impozitare, atunci când două state pretind că au dreptul să taxeze același venit. Și aici începe complicația. Guvernele au semnat tratate, unele bilaterale, altele multilaterale, prin care au încercat să pună ordine. Au introdus mecanisme de ajustare, proceduri pentru litigii. Pe hârtie arată bine. În practică depinde de voința politică. Și știm că asta nu e niciodată la fel peste tot. De aceea nu putem reduce prețurile de transfer la un simplu artificiu contabil. Nu sunt doar „cifre interne”. Sunt un instrument real de guvernare economică globală. Și asta se vede în efecte: cum se echilibrează fiscal statele, ce politici de dezvoltare își permit și cum se împarte, în final, resursa fiscală la nivel global. Până la urmă, problema nu e doar tehnică, ci una de echitate. De aceea contează două lucruri: reguli mai armonizate și o cooperare internațională care să funcționeze în practică, nu doar în teorie.

Sistemul fiscal internațional nu e uniform. Jurisdicțiile diferă mult între ele, iar marile corporații știu să profite de asta. O multinațională poate structura tranzacțiile interne în așa fel încât să reducă nivelul total al impozitelor plătite la nivel global. Unul dintre cele mai folosite instrumente este, fără surpriză, prețul de transfer. Cum funcționează? Prin ajustarea valorii tranzacțiilor dintre filiale. Nu vorbim doar de bunuri, ci și de servicii sau active intangibile. Când valoarea e setată într-un anumit fel, baza impozabilă dintr-o țară scade, iar profiturile „migreză” către jurisdicții unde taxarea e mai blândă. Tehnic, practica este legală, dar nu întotdeauna privită cu ochi buni. Autoritățile fiscale sunt suspicioase, mai ales atunci când realitatea economică e distorsionată și rezultatul concret este o pierdere de venituri bugetare. Țările cu impozite mari percep aceste aranjamente drept o formă de erodare a bazei de impozitare și de transfer al profiturilor. Exact de aici vine și acronimul BEPS (*Base Erosion and Profit Shifting*), discutat de OECD încă din 2013. Consecințele sunt clare: echitatea fiscală e afectată, iar statele au mai puține resurse pentru a finanța servicii publice. Cu alte cuvinte, ceea ce pentru companii pare o strategie inteligentă de optimizare, pentru guverne se traduce adesea prin goluri în buget.

Ca să evite dubla impozitare, multe state au ajuns la aceeași soluție: tratate fiscale, unele bilaterale, altele multilaterale. În ele găsești clauze clare despre cum se împart profiturile între țări, cum se calculează prețurile de transfer, cine are dreptul să stabilească rezidența fiscală a unei companii și chiar proceduri pentru rezolvarea disputelor. Pe scurt, un cadru menit să limiteze abuzurile și să ofere atât companiilor, cât și autorităților, un punct de sprijin. Practic, un tratat poate proteja firmele de dubla impozitare și, în același timp, ajută fiscalul să evalueze tranzacțiile transfrontaliere. Dar realitatea nu e deloc uniformă. Fiecare țară are propriile reguli. Și le aplică diferit. Contează nivelul de dezvoltare economică, cât de bine sunt pregătite instituțiile fiscale, dar și prioritățile politice. De aici și problema: companiile multinaționale trebuie să jongleze permanent cu reguli diferite, încercând să rămână conforme peste tot. Nu e simplu. O singură neconcordanță între reglementări poate însemna ajustări unilaterale, penalități costisitoare sau litigii care durează ani. Până la urmă, complexitatea globală transformă conformitatea fiscală într-o provocare continuă.

Peisajul fiscal e fragmentat și complicat. Aici intervine OCDE. Este instituția care încearcă să aducă un pic de ordine, să pună regulile legate de prețurile de transfer pe aceeași masă. Ghidul său – *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations* – a devenit un fel de reper global. Acolo găsești principii, metode, recomandări. Autoritățile fiscale și companiile le folosesc pentru a verifica dacă tranzacțiile între filiale respectă, sau nu, principiul valorii de piață (OECD, 2022). Pe hârtie, documentul nu obligă pe nimeni. Dar realitatea e alta. Multe țări l-au recunoscut și l-au adoptat, unele aproape integral, altele doar parțial. Atât state dezvoltate, cât și state în curs de dezvoltare îl tratează ca pe un standard de facto. În lipsa altui cadru comun, acesta tinde să fie reperul esențial. Problema e că domeniul nu stă pe loc. Prețurile de transfer evoluează odată cu economia globală. Multinaționalele sunt prinse între două presiuni clare. Pe de o parte, tentația de a-și optimiza fiscal structurile. Pe de altă parte, obligația de a respecta legislațiile naționale și principiile internaționale. Să ții echilibrul nu e ușor. Într-un climat unde transparența și echitatea sunt cerute tot mai insistent, iar practicile agresive sunt privite cu suspiciune, menținerea acestui echilibru devine o provocare zilnică.

În interiorul grupurilor multinaționale, prețurile de transfer nu se aplică doar unui tip de operațiune. Ele acoperă un spectru larg de tranzacții transfrontaliere, toate desfășurate între entități afiliate. Din perspectiva autorităților fiscale și a normelor internaționale, aceste tranzacții se împart, în linii mari, în trei categorii: schimburi de bunuri, prestări de servicii și operațiuni financiare. Fiecare categorie vine cu propriile

complicații. Contabile, economice, juridice. Nu se tratează la fel o livrare de bunuri ca o licență de software sau ca un împrumut între filiale. De aceea, evaluarea lor conform principiului valorii de piață nu se poate face cu o singură rețetă. Sunt necesare abordări metodologice specifice, adaptate la natura fiecărei tranzacții.

1. **Tranzacții cu bunuri** – sunt printre cele mai des întâlnite în interiorul unui grup multinațional. Vorbim de transferuri de bunuri tangibile între filiale. Exemplele sunt multe: materii prime trimise de la o unitate de extracție, componente industriale livrate către o fabrică de asamblare, produse semifabricate sau chiar bunuri finite vândute de la o filială de producție către una de distribuție ori retail. La prima vedere pare simplu: se stabilește un preț intern și totul e rezolvat. Doar că realitatea e mai complicată. Trebuie luate în calcul factori precum gradul de integrare pe lanțul valoric, cât contribuie fiecare entitate la valoarea finală și, mai ales, cât de comparabile sunt aceste tranzacții cu ceea ce se întâmplă pe piața liberă. Și asta nu e tot. Fluctuațiile de curs valutar, taxele vamale sau diferențele de tratament contabil pot schimba radical modul în care sunt alocate profiturile și cum se evaluează riscurile fiscale. În consecință, ceea ce părea un calcul simplu se transformă rapid într-o analiză complexă, unde fiecare detaliu contează.
2. **Tranzacții cu servicii** – aici lucrurile devin și mai complicate. Serviciile transferate între entitățile afiliate ridică probleme nu doar de preț, ci și de documentare și justificare. Vorbim de o gamă largă: consultanță managerială, servicii juridice, contabilitate, marketing, suport IT. La acestea se adaugă și activitățile de cercetare-dezvoltare, care pot duce la apariția unor active intangibile cu valoare ridicată. Problema de bază? Cum stabilești valoarea economică reală a unui serviciu și cum demonstrezi că a fost prestat efectiv și că aduce un beneficiu concret filialei care îl plătește. La bunuri ai, de obicei, repere externe: piețe, prețuri publice, statistici. La servicii, comparabilitatea e mult mai redusă. De aceea apar frecvent ajustări, negocieri și, în multe cazuri, se apelează la metode alternative de evaluare. Pe scurt, la servicii discuția nu e doar despre „cât costă”, ci și despre „ce valoare aduc” și „cum demonstrezi asta pe hârtie”.
3. **Tranzacții financiare** – aici intră tot ce ține de împrumuturi intra-grup, garanții, instrumente hibride, leasinguri sau administrarea lichidităților prin centre financiare regionale ori globale (OECD, 2022). Aceste operațiuni sunt printre cele mai sensibile fiscal. Motivul e simplu: rata dobânzii, termenii contractuali, nivelul de risc sau garanțiile puse în joc pot schimba radical profiturile declarate în diferite țări. Un exemplu clasic: o filială acordă un împrumut alteia. Dacă dobânda e setată prea mare, țara debitorului pierde venituri fiscale prin deduceri excesive, iar țara creditorului raportează un profit artificial mărit. Rezultatul? O distorsionare care nu ar fi apărut într-o relație cu un creditor independent. De aceea, evaluarea corectă a tranzacțiilor financiare cere o analiză atentă. Trebuie luate în calcul riscurile reale, capacitatea efectivă de rambursare și condițiile de piață. Pe scurt, tratamentul ar trebui să semene cât mai mult cu ceea ce ar fi impus un creditor extern, nu cu o înțelegere convenabilă între părți afiliate.

Împărțirea tranzacțiilor în cele trei mari categorii – bunuri, servicii și operațiuni financiare – arată cât de variate sunt relațiile economice din interiorul unui grup multinațional. Și, în același timp, arată de ce e nevoie de o analiză detaliată, bine documentată, pentru fiecare tip de activitate. Dacă lipsește o fundamentare economică solidă sau dacă nu e respectat principiul valorii de piață, companiile se expun imediat. Pot apărea ajustări fiscale mari, penalități și chiar lovituri de imagine în fața autorităților. De aici și importanța stabilirii corecte a prețurilor de transfer între filiale. Nu e doar o chestiune tehnică. E esențială pentru a asigura conformitatea fiscală internațională și pentru a evita redistribuirea artificială a profiturilor. Tocmai de aceea, reglementările internaționale prevăd un set de metode standardizate, considerate conforme cu principiul *arm's length*. Scopul acestor metode e clar: să reflecte, cât mai aproape de realitate, condițiile care ar exista între două companii independente aflate într-o tranzacție similară. Alegerea metodei corecte nu e mecanică. Ea depinde de natura tranzacției, de cât de multe date sunt disponibile și de gradul de comparabilitate cu operațiuni de piață (OECD, 2022).

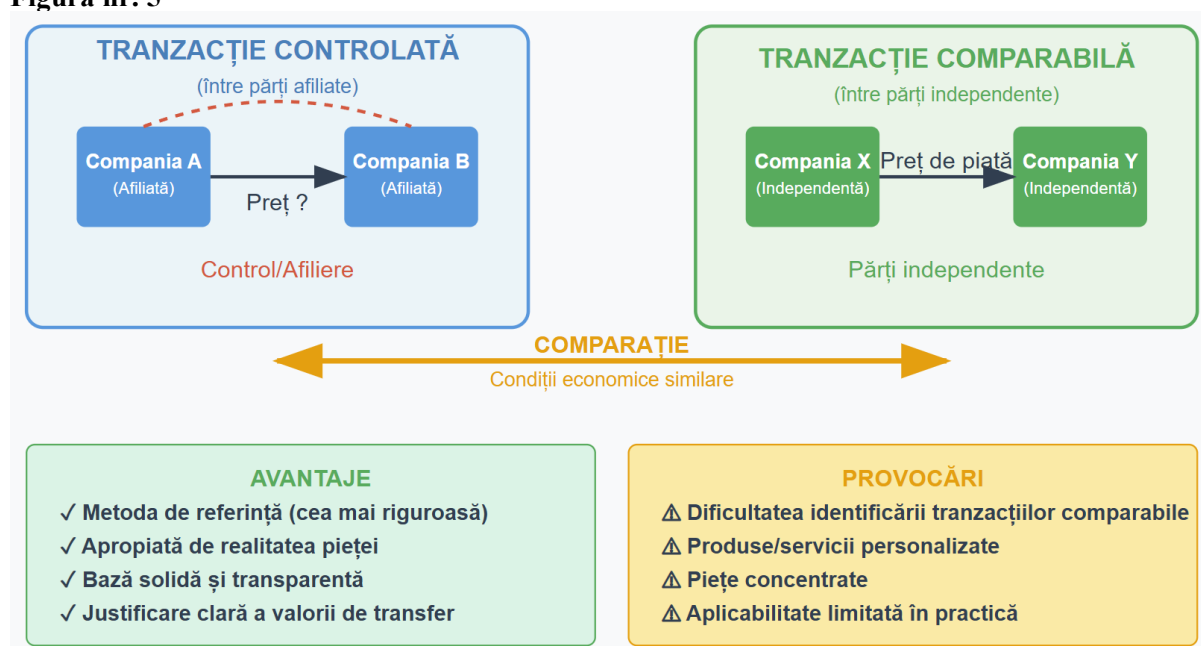
1. Metoda prețului comparabil de piață (CUP)

Aceasta este adesea văzută drept metoda de referință în analiza prețurilor de transfer. Motivul e simplu: e riguroasă și se apropie cel mai mult de realitatea pieței. Practic, CUP înseamnă să compari direct prețul dintr-o tranzacție controlată – adică între două entități afiliate – cu prețul dintr-o tranzacție similară desfășurată între companii independente, aflate în condiții economice comparabile. Metoda funcționează foarte bine atunci când există o tranzacție comparabilă clară. Aici e însă și dificultatea. În practică, nu întotdeauna poți găsi un exemplu relevant. Problemele apar mai ales în industrii unde produsele sau serviciile

sunt personalizate, sau în piețe foarte concentrate, unde numărul de jucători independenți e limitat. Chiar și așa, atunci când poate fi aplicată, CUP rămâne una dintre cele mai solide și mai transparente metode pentru justificarea valorii de transfer. Pe scurt, oferă o bază greu de contestat.

Metoda prețului comparabil de piață este adesea prima alegere a autorităților fiscale. Motivul e clar: oferă transparență și ajută la demonstrat dacă o tranzacție respectă sau nu principiul valorii de piață. Totuși, pentru a aplica corect această metodă e nevoie de informații detaliate. Nu doar despre preț, ci și despre structura contractuală, condițiile comerciale, termenii de livrare. Fără astfel de date, metoda devine inutilizabilă și se ajunge la soluții alternative. În unele ramuri economice, aplicarea CUP e relativ simplă. Petrol, gaze naturale, materii prime agricole – aici există burse de mărfuri și prețuri publice de referință. În schimb, în domenii precum proprietatea intelectuală sau serviciile unice, metoda se aplică mult mai greu. Aici intervine nevoia de ajustări de comparabilitate. Aceste ajustări trebuie însă justificate și cuantificate obiectiv, altfel analiza riscă să fie contestată. Marea provocare e să obții un nivel suficient de comparabilitate. Dacă nu reușești, metoda își pierde relevanța. De aceea, criteriile de comparabilitate, natura produsului, funcțiile asumate, riscurile suportate, termenii contractuali, devin decisive. O aplicare riguroasă și bine documentată nu doar că validează analiza, dar reduce riscurile fiscale și întărește poziția companiei în fața unui control.

Figura nr. 5



2. Metoda costului majorat

Această metodă este folosită des atunci când vorbim de servicii, activități de producție sau subcontractare între entități ale aceluiași grup. Logica e simplă: se calculează costurile directe și indirecte suportate de furnizor și, peste ele, se adaugă o marjă rezonabilă de profit. Această marjă ar trebui să reflecte ceea ce ar cere o firmă independentă pentru un serviciu similar. Dar marja nu se stabilește „din burtă”. Ea trebuie fundamentată printr-o analiză de comparabilitate. Asta înseamnă să te uiți la alte companii independente din același sector și să vezi ce nivel de remunerație practică, ținând cont de riscurile asumate, funcțiile desfășurate și valoarea adăugată a activității. Metoda devine deosebit de utilă atunci când nu există prețuri comparabile pe piață. Sau în situațiile în care produsul respectiv e fabricat exclusiv pentru consumul intern al grupului. În astfel de cazuri, acest tip de calcul oferă un reper credibil pentru stabilirea valorii de transfer.

3. Metoda împărțirii profitului

Această metodă se aplică mai ales atunci când filiale din același grup contribuie împreună, în mod interdependent, la crearea valorii economice. În loc să analizezi fiecare tranzacție separat, aici se privește activitatea ca un tot. Profitul obținut este împărțit între părți în funcție de contribuția relativă a fiecăreia. Abordarea e utilă în situații complexe: proiecte de cercetare-dezvoltare, modele de afaceri integrate,

distribuții globale de produse. Alocarea profitului nu se face arbitrar, ci pe baza unor indicatori economici obiectivi – costuri suportate, active folosite, resurse implicate sau riscuri asumate. E adevărat, metoda cere mai mult efort. Analiză sofisticată, documentație detaliată. Dar avantajul este clar: reflectă mai bine realitatea economică acolo unde operațiunile intra-grup sunt strâns legate între ele.

În practică, alegerea metodei potrivite depinde de mai mulți factori: natura tranzacției, informațiile disponibile, gradul de comparabilitate cu tranzacții independente. Reglementările internaționale recomandă alegerea metodei care se potrivește cel mai bine circumstanțelor economice, nu neapărat celei care avantajează fiscal compania. În plus, autoritățile fiscale cer ca multinaționalele să documenteze atent logica alegerii și să arate că metoda respectă principiul valorii de piață.

Metoda profitului comparabil, cunoscută și ca metoda marjei nete tranzacționale (*Transactional Net Margin Method – TNMM*), este una dintre cele mai folosite în stabilirea prețurilor de transfer în grupurile multinaționale. Ideea de bază nu este să compari prețurile direct, ci să te uiți la profitabilitatea unei entități afiliate și să o raportezi la marjele obținute de firme independente care fac activități similare, în condiții comparabile (OECD, 2022). Scopul e clar: să vezi dacă nivelul de profit al filialei arată ca al unei companii independente aflate în aceleași circumstanțe. În loc să verifici cât costă exact un bun sau un serviciu transferat, analizezi rezultatul economic al tranzacției sau al unui set de tranzacții. Totul se exprimă printr-o marjă de profit net, aplicată la o bază relevantă – poate fi costul, venitul sau activele utilizate. Pe scurt, metoda TNMM mută accentul de pe prețul punctual al unei tranzacții pe performanța economică generală, ceea ce o face deosebit de utilă acolo unde lipsesc repere clare de piață.

Aplicarea metodei TNMM începe cu un pas esențial: găsirea unor entități independente comparabile. Adică firme care activează în același sector sau în domenii apropiate, oferă servicii ori bunuri de același tip și funcționează în piețe similare. După această selecție, se calculează indicatori financiari relevanți – cel mai des marja operațională netă – și se compară cu performanța entității afiliate. Dacă apar diferențe clare, ele nu pot fi ignorate. Activitățile pot fi diferite, riscurile asumate nu sunt aceleași, funcțiile îndeplinite sau condițiile de piață pot varia. În astfel de situații, profitabilitatea entităților comparabile trebuie ajustată, pentru a obține un nivel rezonabil de comparabilitate. Metoda devine extrem de utilă atunci când nu există tranzacții directe comparabile sau când metodele tradiționale, cum e prețul comparabil de piață, nu pot fi aplicate din lipsă de date ori din cauza complexității tranzacțiilor. Este, de altfel, preferată în cazul serviciilor de rutină, al distribuției sau al producției cu valoare adăugată scăzută. În asemenea cazuri, profitul net surprinde mai bine realitatea economică decât simplul preț unitar al fiecărui bun sau serviciu.

La finalul analizei, totul se reduce la un test simplu: dacă profitul entității afiliate se încadrează într-un interval rezonabil față de profiturile obținute de companii independente comparabile, atunci prețul de transfer e considerat echitabil și conform principiului valorii de piață. Dacă însă marja e mult prea diferită, autoritățile fiscale pot interveni. Ajustează prețul de transfer și, implicit, baza impozabilă.

Nu e întâmplător că prețurile de transfer sunt printre cele mai sensibile și disputate teme din fiscalitatea internațională. Ele decid cum sunt împărțite profiturile între state și, odată cu asta, cât impozit plătește un grup multinațional în fiecare jurisdicție. Principiul de bază – valoarea de piață, *arm's length* – e acceptat aproape peste tot. Dar aplicarea lui concretă nu e nici pe departe la fel de simplă. Apar probleme tehnice, juridice și economice care fac din această zonă un teren complicat. În continuare, merită detaliate principalele provocări care apar atunci când se stabilesc prețurile de transfer în practică.

A. Ambiguitatea reglementărilor fiscale

Un obstacol des întâlnit este lipsa de armonizare a reglementărilor fiscale între țări. Chiar dacă multe state își bazează legislația pe Ghidul OCDE, modul de interpretare și aplicare diferă considerabil. Ce înseamnă „tranzacție comparabilă”? Care metodă de evaluare e cea mai potrivită? Ce ajustări sunt necesare pentru a reflecta echivalența economică? Răspunsurile nu sunt aceleași peste tot. Această incertitudine normativă deschide ușa conflictelor. În practică, duce la litigii fiscale, riscuri de dublă impozitare și penalități administrative. Situația devine și mai complicată atunci când două autorități fiscale, analizând exact aceleași tranzacții, ajung la concluzii diferite.

B. Variații ale condițiilor economice

Condițiile macroeconomice, sectoriale sau chiar geopolitice nu rămân niciodată pe loc. Ele pot schimba radical, de la un an la altul, prețurile de pe piață și marjele de profit considerate acceptabile. Inflația globală, blocajele din lanțurile de aprovizionare, crizele energetice sau conflictele comerciale sunt doar câteva exemple. Într-un asemenea context, politicile de prețuri de transfer nu pot fi tratate ca „setate o dată

pentru totdeauna”. Reevaluarea periodică devine obligatorie. Doar așa se poate menține alinierea la realitățile pieței și se pot evita riscurile de neconformitate fiscală.

C. Dificultatea identificării unor comparabile relevante

Metodele standard de evaluare pornesc de la o presupunere simplă: că există firme independente care fac activități similare, în condiții comparabile. În teorie sună bine. În practică, e mult mai complicat. Datele financiare disponibile public nu sunt mereu suficiente. Uneori lipsesc, alteori sunt prea vechi sau pur și simplu nu sunt relevante pentru analiza cerută. Și chiar dacă găsești companii care par similare, diferențele de dimensiune, strategie, geografie, structură de capital sau model de afaceri pot face imposibilă o comparație reală. În astfel de cazuri, analistul nu are de ales. Trebuie să facă ajustări – de multe ori subiective – sau să recurgă la metode alternative de evaluare.

D. Riscul interpretării eronate a datelor financiare

Analiza prețurilor de transfer se sprijină în mare parte pe datele financiare raportate de companii. Dar simpla preluare a acestor date nu e suficientă. Ele trebuie interpretate în context, iar aici intervin nuanțele economice și contabile. Neînțelegeri apar des. Unele diferențe apar direct din standardele contabile folosite. IFRS și GAAP nu sunt identice. Chiar dacă, în teorie, urmăresc același obiectiv – prezentarea fidelă a situațiilor financiare – în practică apar abateri semnificative. Altele vin din modul diferit în care sunt tratate veniturile și cheltuielile. La acestea se adaugă și elementele nerecurente, care pot distorsiona serios marjele și pot crea impresia unei profitabilități false. De aceea, analiza trebuie făcută cu grijă. E nevoie de date fiabile, consistente și corect ajustate. Altfel, concluziile pot fi eronate sau pot duce la exagerări artificiale privind nivelul real de profit.

E. Conformitatea cu legislația fiscală națională

Dincolo de standardele internaționale, fiecare companie trebuie să țină cont și de legislația fiscală din țările unde are filiale. Asta înseamnă reguli locale clare. Unele state cer documentație detaliată pentru fiecare tranzacție. Altele impun declarații anuale privind prețurile de transfer sau solicită anexe speciale în dosarul fiscal. Nerespectarea acestor obligații nu e o chestiune minoră. Poate aduce sancțiuni financiare serioase, dar și ajustări fiscale retroactive. Cu alte cuvinte, costurile pot fi mult mai mari decât efortul de a menține lucrurile în ordine. De aceea, documentarea prețurilor de transfer trebuie să fie nu doar completă, ci și transparentă, bine fundamentată și actualizată permanent. Doar așa companiile își pot proteja poziția în fața autorităților fiscale.

Pentru a limita riscurile legate de prețurile de transfer, companiile multinaționale au nevoie de politici bine gândite. Nu e suficient să existe pe hârtie. Ele trebuie construite cu atenție, pe baza unor metode corecte și a unor date financiare pertinente. În plus, tranzacțiile intra-grup nu pot fi tratate ca fixe. Reevaluarea lor periodică, documentarea clară a deciziilor și o comunicare constantă cu autoritățile fiscale ajută la evitarea conflictelor și la menținerea conformității pe termen lung. Prețurile de transfer nu sunt doar un instrument fiscal. Ele au impact direct și asupra modului în care este măsurată performanța economică a filialelor dintr-un grup. Prin ele se stabilește valoarea bunurilor, serviciilor sau activelor transferate, iar asta influențează imediat veniturile, costurile și, implicit, profitabilitatea raportată. Dacă evaluarea e greșită, efectele se propagă rapid: indicatorii financiari interni devin distorsionați, iar deciziile de management și strategiile pe termen lung pot fi serios afectate.

Un exemplu des întâlnit este cel în care o filială cumpără materii prime sau componente de la o altă entitate din același grup la un preț de transfer mult prea ridicat. Rezultatul e imediat: costurile de producție cresc, marja de profit scade și performanța filialei cumpărătoare apare subevaluată. Situația se inversează atunci când o filială vinde produse sau servicii către o altă entitate afiliată la un preț exagerat de mic. Veniturile raportate scad, profitul se diminuează, iar la exterior poate părea că firma merge slab, chiar dacă, în realitate, operațiunile sale sunt eficiente. Pe scurt, un preț de transfer setat greșit nu doar că afectează baza fiscală, dar distorsionează și imaginea performanței interne.

Aceste distorsiuni nu afectează doar partea fiscală. Ele lovesc direct și în sistemele interne de control de gestiune, mai ales acolo unde indicatorii financiari sunt folosiți pentru a stabili bugete, a măsura obiective sau a recompensa managerii locali. Dacă prețurile de transfer nu reflectă realitatea economică, rezultatele pot fi complet denaturate. Filiale performante riscă să fie penalizate pe nedrept, iar unele entități ineficiente pot părea „salvate” prin transferuri favorabile. Din acest motiv, prețurile de transfer nu mai pot fi privite doar ca

o problemă de conformitate fiscală. Ele devin un instrument strategic, cu impact real asupra guvernantei interne și asupra motivației oamenilor din organizație. Privite dintr-un unghi pozitiv, o politică de prețuri de transfer bine construită poate scoate la lumină punctele slabe din structura unui grup. O analiză atentă a diferențelor dintre tranzacțiile intra-grup și cele de pe piața liberă poate arăta unde apar blocaje: aprovizionare defectuoasă, strategii comerciale incoerente sau lipsa de forță de negociere la nivel local. Corectarea prețurilor pe criterii obiective are un efect direct. Ajută la o alocare mai echitabilă a resurselor, arată mai clar valoarea creată de fiecare entitate și sprijină deciziile manageriale. În fond, prețurile de transfer nu trebuie tratate ca un simplu exercițiu fiscal, ci ca un mecanism cheie pentru transparență, responsabilitate și eficiență în cadrul multinaționalelor. Pentru a rămâne relevante, ele trebuie evaluate periodic, adaptate la realitățile economice și integrate în sistemele de analiză a performanței. Doar așa pot sprijini cu adevărat obiectivele generale ale afacerii.

Prețurile de transfer stabilesc cât valorează tranzacțiile între firme din același grup multinațional. Nu vorbim doar de bunuri. Intră aici servicii, active intangibile, capital sau diverse forme de finanțare. În teorie pare simplu: pui un preț și mergi mai departe. În realitate, miza e mare. Valoarea trebuie să fie corectă, altfel riști probleme fiscale. Principiul valorii de piață stă la bază. Dacă nu îl respecti, companiile pot fi sancționate, iar statele pierd bani. De aceea, fiecare categorie de tranzacție are propriile metode de evaluare. Bunurile se tratează într-un fel, serviciile altfel, activele intangibile au propriile reguli. Nu există o singură rețetă.

În continuare, merită văzut pe rând care sunt cele mai comune tipuri de tranzacții și ce metode se folosesc, de obicei, pentru a le evalua.

1. Prețuri de transfer pentru vânzarea de bunuri sau servicii

Aceasta este cea mai comună formă de tranzacție intra-grup. Apare atunci când o filială furnizează produse sau servicii altei entități din același grup. Cazurile tipice? Materii prime, componente, produse finite trimise de la fabrică la filialele care se ocupă de distribuție sau vânzări. Dar nu doar atât. Intră aici și servicii de suport – IT, resurse umane, logistică. Cum se evaluează? De obicei se folosește metoda prețului comparabil de piață. Asta dacă există suficiente date despre tranzacții similare între companii independente. Dacă nu găsești date clare, trebuie apelat la alte metode: costul majorat sau marja netă aferentă tranzacțiilor. Pe scurt, regula e simplă: dacă ai comparații externe, le folosești. Dacă nu, cauți soluții alternative care să reflecte cât mai bine realitatea economică.

2. Prețuri de transfer pentru transferul de proprietate intelectuală

Tranzacțiile care implică drepturi de proprietate intelectuală apar des în industriile unde cercetarea și dezvoltarea au o pondere mare. Tehnologia, farma, automotive – toate se bazează pe brevete, drepturi de autor, mărci sau know-how. De regulă, o entitate deține activul intangibil și îl licențiază către alte filiale, în schimbul unei redevențe. Aici începe partea dificilă. Evaluarea nu e deloc simplă. Activele intangibile sunt adesea unice, greu de comparat cu ceva similar de pe piață. Uneori, în fazele de început, se aplică metoda costului plus – se iau cheltuielile și se adaugă o marjă rezonabilă. Dar, în cele mai multe cazuri, e nevoie de o analiză economică mai profundă, care să reflecte valoarea reală adusă de acel activ. Altfel spus, în zona de proprietate intelectuală nu există scurtături. Fie intri cu o evaluare detaliată, fie riști să subestimezi sau să supraestimezi complet valoarea transferată.

3. Prețuri de transfer pentru transferul de capital

Tranzacțiile care presupun transferuri de capital nu sunt rare în grupurile multinaționale. Aici intră împrumuturile intra-grup, majorările de capital, emisiunile de acțiuni sau chiar vânzările de participații. Toate acestea trebuie analizate cu atenție din perspectiva prețurilor de transfer, pentru că pot schimba structura financiară a filialelor și nivelul profitului declarat în fiecare țară. În cazul împrumuturilor, cheia este dobânda. Ea trebuie să reflecte condițiile reale de piață. Se iau în calcul riscul de credit, termenii contractuali și eventualele garanții. O dobândă prea mică sau prea mare poate distorsiona imediat baza impozabilă. Ca metode, nu există o singură soluție. În funcție de natura și complexitatea tranzacției, se poate folosi fie metoda costului plus, fie metoda profitului comparabil. Alegerea corectă depinde de context, dar scopul rămâne același: să reflecte cât mai fidel realitatea economică.

4. Prețuri de transfer pentru servicii de management și consultanță

Serviciile administrative și manageriale furnizate de o entitate centrală – coordonare financiară, management strategic, consultanță juridică, resurse umane – sunt, de regulă, împărțite între filialele grupului. În asemenea situații, furnizorul trebuie să stabilească un preț de transfer care să reflecte valoarea reală a acestor servicii. Ideal, se aplică metoda prețului comparabil de piață. Asta funcționează dacă există date despre servicii similare prestate de furnizori independenți. Problema e că, de multe ori, aceste date lipsesc sau sunt greu de obținut. În astfel de cazuri, companiile apelează la metode indirecte. Important e ca alocarea costurilor și marjele de profit aplicate să fie explicate și justificate corespunzător. Pe scurt, nu metoda aleasă contează cel mai mult, ci faptul că ea trebuie să fie credibilă și susținută de argumente clare.

5. Prețuri de transfer pentru tranzacții financiare

Tranzacțiile financiare între entități afiliate – împrumuturi, garanții, cash pooling sau aranjamente prin treasury centers – au intrat în vizorul autorităților fiscale. Motivul e clar: au un potențial ridicat de planificare fiscală agresivă. Pentru a seta un preț de transfer corect, analiza nu poate fi superficială. Trebuie luate în calcul riscurile asumate, capacitatea reală de rambursare, durata tranzacției și chiar valuta folosită. Metoda costului plus funcționează pentru a remunera costurile administrative de gestionare financiară. Dar atunci când trebuie evaluată remunerația totală a riscurilor financiare, metoda profitului comparabil devine mai adecvată. În esență, prețurile de transfer trebuie să reflecte realitatea economică. Contează natura activelor sau a serviciilor transferate, riscurile efective și funcțiile îndeplinite de fiecare entitate. Alegerea metodei corecte nu e doar o cerință fiscală. Este un factor strategic, care influențează raportarea financiară, transparența și conformitatea cu legislațiile din mai multe jurisdicții. O abordare profesionistă, susținută de documentație riguroasă, reduce riscurile legale și, în același timp, optimizează structura globală a grupului.

Bibliografie

- Ahuja, Gautam, & Katila, Riitta (2001). *Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study*. Strategic Management Journal, 22(3), 197–220.
- Amador, Joao, Cabral, Sonia (2023). European Central Bank. *Multinational enterprises, value chains and global production networks* (ECB Working Paper No. 1739). European Central Bank.
- Anthony, Scott D., Duncan, David S., Siren, Pontus M. A. (2014). *Build an innovation engine in 90 days*. Harvard Business Review, 92(12), 60–68.
- Anthropic. (2025). *Unele scheme elaborate cu ajutorul Anthropic și verificate*.
- Baldwin, Richard (2016). *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*. Harvard University Press.
- Bena, Jan, Li, Kay (2014). *Corporate innovations and mergers and acquisitions*. The Journal of Finance, 69(5), 1923–1960.
- Berlin, Mitch (2025, July). *M&A activity insights: July 2025*. Ernst & Young.
- Blomström, Magnus, Kokko, Ari (1998). *Multinational corporations and spillovers*. Journal of Economic Surveys, 12(3), 247–277.
- Brynjolfsson, Erik, McAfee, Andrew. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W.W. Norton & Company.
- Brouthers, Keith D. (2002). *Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance*. Journal of International Business Studies, 33(2), 203–221.
- Brouthers, Keith D., Chen, Liang, Li, Sali, Shaheer, Noman (2022). *Charting new courses to enter foreign markets: Conceptualization, theoretical framework, and research directions on non-traditional entry modes*. Journal of International Business Studies, 53(9), 2088–2115.
- Brynjolfsson, Erik, & McAfee, Andrew (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company. (Accesat 17.07.2025)
- Bureau of Economic Analysis. (2023). *Activities of U.S. Multinational Enterprises, 2021*. U.S. Department of Commerce.
- BYD Company. (2024). *BYD Ascends to No. 143 in the 2024 Fortune Global 500*. BYD Official Press Release.
- Calderon, Cesar, Loayza, Norman, Servén, Luis (2004). *Greenfield foreign direct investment and mergers and acquisitions - feedback and macroeconomic effects* (Policy Research Working Paper Series 3192). The World Bank.
- Capron, L., & Mitchell, W. (1998). *Bilateral resource redeployment and capabilities improvement following horizontal acquisitions*. Industrial and Corporate Change, 7(3), 453–484.

- Cassiman, Bruno, Colombo, Massimo G., Garrone, Paola, Veugelers, Reinhilde (2005). *The impact of M&A on the R&D process: An empirical analysis of the role of technological- and market-relatedness*. Research Policy, 34(2), 195–220.
- Caves, Richard (1996). *Multinational Enterprises and Economic Analysis*, Second Edition, Cambridge University Press
- Cefis, Elena, & Marsili, Orietta (2006). *Survivor: The role of innovation in firms' survival*. Research Policy, 35(5), 626–641.
- Cobham, A., & Janský, P. (2018). *Global distribution of revenue loss from corporate tax avoidance: Re-estimation and country results*. Journal of International Development, 30(2), 206–232.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*. Administrative Science Quarterly, 35(1).
- Comisia Europeană. (2011). *O nouă strategie a UE (2011–2014) privind responsabilitatea socială a întreprinderilor*. Bruxelles: Comisia Europeană.
- Crane, Andrew, Matten, Dirk, Glozer, Sarah, Spence, Laura J. (2019). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization* (5th ed.). Oxford University Press.
- Crespi, Gustavo, & Zuniga, Pluvia (2012). *Innovation and productivity: Evidence from six Latin American countries*. World Development, 40(2), 273–290.
- Daco, Gregory, Berlin, Mitch, Witte, Pete (2024, November). *Deal Barometer: M&A outlook and forecast*. EY-Parthenon, Ernst & Young Global Limited.
- Dahlsrud, Alexander (2008). *How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15(1), 1–13.
- Davies, Ronald B., Desbordes, Rodolphe, Ray, Anna (2018). *Greenfield versus merger and acquisition FDI: Same wine, different bottles?* Canadian Journal of Economics, 51(4), 1151–1190.
- De Grauwe, Paul, Camerman, Filip (2002). *How Big are the Big Multinational Companies?*, University of Leuven, January 2002
- Deloitte (2023, martie 16). *2023 Continued headwinds make chemical industry cautious about M&A in 2023, according to Deloitte Global report*.
- Deloitte. (2024, martie). *Chinese multinationals: The new wave of global expansion* [Deloitte Insights]
- Deloitte. (2024, aprilie 2). *2024 global chemical industry mergers and acquisitions outlook*.
- Desyllas, Panos, Hughes, Alan (2008). *Sourcing technological knowledge through corporate acquisition: Evidence from an international sample of high technology firms*. The Journal of High Technology Management Research, 18(2), 157–172.
- Dicken, Peter (1992), *Global Shift, The Internationalization of Economic Activity*. Second Edition, Paul Chapman Publishing Ltd.

- Duchek, Sabine. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.
- Dunning, John H. (1980). *Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests*. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.
- Dunning, John H., Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy* (2nd ed.). Cheltenham: Edward Elgar.
- Dunning, John H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley Publishing Company
- Dunning, John H. (1998). *Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?* in *Journal of International Business Studies*, Volume 29, no. 1, First Quarter 1998
- Dunning, John H. (1995). *Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism*. In *Journal of International Business*, third quarter 1995
- ECB (2025). European Central Bank. Speech by Claudia Buch, Chair of the Supervisory Board of the ECB, Warsaw School of Economics. *European banking integration: harnessing the benefits, containing the risks*. Speech by ECB Banking Supervision.
- Eden, Lorraine (2001). *Intra-firm Trade and the Multinational Enterprise: Theory and Measurement*. Bureau of Labor Statistics.
- Eden, Lorraine (2019). *The arm's length standard: Making it work in a 21st-century world of multinationals and nation states*. In T. Pogge & K. Mehta (Eds.), *Global Tax Fairness* (pp. 138–167). Oxford University Press.
- Edquist, Charles (2005). *Systems of Innovation: Perspectives and Challenges*. In Fagerberg, Jan, Mowery, David C., Nelson, R. R. (Eds.). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press.
- Eren, Mesut, Zhuang, Hong (2015). *Mergers and acquisitions versus greenfield investment, absorptive capacity, and economic growth: Evidence from 12 new member states of the European Union*. *Eastern European Economics*, 53(2), 99–123.
- ECB (2023). European Central Bank. *Banking on resilience: navigating persistent and emerging issues*. Supervisory Newsletter.
- European Commission. (2023). *Annual report on competition policy 2022*. Publications Office of the European Union.
- European Union. (2024, 13 June). *Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council on corporate sustainability due diligence* (OJ L 1760, 5 July 2024; entered into force 25 July 2024). Official Journal of the European Union.
- European Commission. (2024, 27 June). *Science, Research and Innovation Performance of the EU 2024* (Directorate-General for Research and Innovation). Publications Office of the European Union.

- Feldman, Emilie R., & Hernández, Exequiel (2021). *Synergy in mergers and acquisitions: Typology, lifecycles, and value*. Wharton School, University of Pennsylvania.
- FMI (2024). Fondul Monetar Internațional. *World Economic Outlook*. Database: April 2024 Edition.
- Fortanier, Fabienne (2002). *The Effects of Foreign Direct Investment on Market Structure and Competition in Developing Countries – A Review of the Evidence*, în volumul *The Costs and Benefits of FDI*, OECD, Paris
- Fortune Magazine. Preluat de pe <https://fortune.com/ranking/global500/> (Accesat 19.07.2025)
- Fortune Media. (2024). Methodology for Global 500. Fortune Magazine. Preluat de pe <https://fortune.com/franchise-list-page/global-500-methodology-2024/> (Accesat 19.07.2025)
- Garetto, Stefania, Pavcnik, Nina, Ramondo, Natalia (2022). *Foreign direct investment and development*. VoxDev.
- Gereffi, Gary, Fernandez-Stark, Karina (2016). *Global Value Chain Analysis: A Primer* (2nd ed.). Durham, NC: Duke CGGC (Center on Globalization, Governance & Competitiveness).
- Gereffi, G. (2018). *Global value chains and development: Redefining the contours of 21st century capitalism*. Cambridge University Press.
- Giuliani, Elisa, Pietrobelli, Carlo, & Rabellotti, Roberta (2005). *Upgrading in global value chains: Lessons from Latin American clusters*. World Development, 33(4), 549–573.
- Grata. (2025, March 18). *M&A Data Insights: Annual activity and key figures*. Grata.
- Gugler, Klaus, Mueller, Dennis C., Yurtoglu, Burcin B., & Zulehner, Christine (2003). *The effects of mergers: An international comparison*. International Journal of Industrial Organization, 21(5), 625–653.
- Hanson, Gordon H. (2001). *Should Countries Promote Foreign Direct Investment?* University of Michigan, School of Business Administration, Department of Economics, USA, G-24 Discussion Paper No. 9, February 2001.
- Harding, David, Stafford, Dale, Grass, Kay, Kumar, Suzanne, & Telzak, Rebecca (2024). *Looking Back at M&A in 2024: Dealmakers Adapt as the Market Idles* (pp. 1–10). Bain & Company.
- Hart, Jeffrey A., Sangbae, Kim (2002), *Explaining the Resurgence of U.S. Competitiveness: The Rise of Wintelism*, în revista *The Information Society* no. 18/February 2002
- Hennart, Jean-Francois, & Park, Young-Ryeol (1993). *Greenfield vs. acquisition: The strategy of Japanese investors in the United States*. Management Science, 39(9), 1054–1070.
- Herciu, M., & Ogorean, C. (2013). *Assessing the degree of internationalization of firms*. Studies in Business and Economics, 8(3), 133–140.
- Hoskisson, Robert E., Hitt, Michael A., Ireland, Duane R. (2000). *Mergers and acquisitions and managerial commitment to innovation in M-form firms*. Strategic Management Journal, 21(5), 479–488.

Ietto-Gillies, Grazia (1998). *Different conceptual frameworks for the assessment of the degree of internationalization: An empirical analysis*. Transnational Corporations, 7(1), 17–39.

Ietto-Gillies, Grazia (2021). *Transnationality in the XXI century: Concept and indicators*. Critical Perspectives on International Business, 18(1), 59–83.

Jaax, Alexander, Miroudot, Sebastien, & van Lieshout, Elisabeth (2023). *Deglobalisation? The reorganisation of global value chains in a changing world* (OECD Trade Policy Paper No. 272). OECD Publishing.

Keenan Liam, Wójcik Dariusz (2023). *The economic geographies of mergers and acquisitions (M&As)*. Environ Plan A. PMC PubMed Central. 2023 Sep; 55(6):1618-1627.

Kenton, Will & Investopedia. (2024). *Business consolidation: Definition, how it works, and example*. Investopedia.

Kicsi, Rozalia, Burciu, Aurel (2019). *Inside the world-class multinationals: A sectoral frame*. Studies in Business and Economics, 14(3), 221–233.

Kissin, Ellesheva, Foley, Stephen (2025, February 4). *Boost from dealmaking rebound*. Financial Times.

Kubistova, Natalie (2017). *Impact and Performance of Transnational Corporations*. Charles University, Prague.

Lall, Sanjaya (1992). *Technological capabilities and industrialization*. World Development, 20(2), 165–186.

Levin, Tim (2025, ianuarie 2). *China's BYD Was The Top EV Maker In 2024, Beating Tesla*. InsideEVs

Lund, Susan, Manyika, James, Woetzel, Lola, Bughin, Jacques, Krishnan, Mekala, Seong, Jeongmin, Muir, Mac (2019). *Globalization in transition: The future of trade and value chains*. McKinsey Global Institute.

Luo, Yadong, Tung, Rosalie L. (2018). *A general theory of springboard MNEs*. Journal of International Business Studies, 49(2), 129–152.

Lundvall, Bengt-Åke. (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter Publishers.

Manly, Justin., Ringel, Michael, MacDougall, Amy, Harnoss, Johann, Wolke-Perten, Jakob, Backler, Wendi, Gjerstad, Ketil, Kimura, Ryoji, Viner, Beth (2024, June 4). *Innovation Systems Need a Reboot: Today's innovation paradox and how to close the gap*. Boston Consulting Group.

Maskus, Keith E. (2000). *Intellectual Property Rights in the Global Economy*. Institute for International Economics.

Moris, Francisco (2021). *Foreign R&D reported by IT-related industries account for about half or more of U.S.-owned R&D performed in India, China, Canada, and Israel* (NSF 22-328). National Science Foundation. National Center for Science and Engineering Statistics.

- Morris, Charles R., Ferguson, Charles H. (1993). *How Architecture Wins Technology Wars*, Harvard Business Review.
- Munteanu, Costea, Vâlsan, Călin 1995. *Investiții internaționale*, Editura Oscar Print, București.
- Nagpaul, Shivani (2024, May). *Connecting the dots: M&A deals in the technology services in 2024*. EY India Insights.
- Narula, Rajneesh, Dunning, John H. (2000). *Industrial development, globalization and multinational enterprises: New realities for developing countries*. Oxford Development Studies, 28(2), 141–167.
- Narula, Rajneesh, Dunning, John H. (2010). *Multinational enterprises, development and globalization: Some clarifications and a research agenda*. Oxford Development Studies, 38(3), 263–287.
- National Science Board^a (2024). *Global trade in knowledge- and technology-intensive output*. U.S. National Science Foundation.
- National Science Board^b (2024, February 29). *Global competitors outpace U.S. in patents*. National Science Foundation.
- Nocke, Volker, Yeaple, Stephen (2007). *Cross-border mergers and acquisitions vs. greenfield foreign direct investment: The role of firm heterogeneity*. Journal of International Economics, 72(2), 336-365.
- O'Brien, Gigi (2025, ianuarie 14). *European financial services M&A activity picked up in 2024, with deal volume reaching a nine-year high*. EY Global Newsroom.
- OECD (2002). *Foreign Direct Investment for Development – Maximizing Benefits, Minimizing Costs*, OECD Publications Service, Paris.
- OECD (2013). *Interconnected economies: Benefiting from global value chains*. OECD Publishing.
- OECD. (2013). *Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting*. OECD Publishing.
- OECD (2015). *Aligning transfer pricing outcomes with value creation, Actions 8-10 - 2015 Final Reports*. OECD Publishing.
- OECD (2022). *OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations 2022*. OECD Publishing.
- OECD & UNCTAD. (2023, decembrie). *30th report on G20 trade and investment measures* (p. 2). OECD Publishing.
- OECD¹ (2023). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*. OECD Publishing.
- OECD² (2023). *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Enabling Transitions in Times of Disruption* (p. 3). OECD Publishing.
- OECD³ (2023). *Deglobalisation? The Reorganisation of Global Value Chains in a Changing World*.

OECD Trade Policy Paper No. 272. OECD Publishing.

OECD¹ (2024). *Official development assistance (ODA)*. OECD Development Co-operation Directorate

OECD² (2024). *Cross-Border Mergers and Acquisitions: Policy Trends and Analysis*. OECD Publishing.

OECD³ (2024, aprilie). *FDI in Figures – April 2024*. OECD Publishing.

OECD⁴ (2024, mai). Growth of digital economy outperforms overall growth across OECD. OECD Press Release.

OECD (2025). *OECD Supply Chain Resilience Review: Navigating Risks*, OECD Publishing, Paris

Ogrean, Claudia, Herciu, Mihaela (2013). Multinational Enterprises–Dynamics and Trends. *Studies in Business and Economics*, 7(2), 123–134.

OpenAI. (2025). *Unele informații corelate cu ajutorul OpenAI și verificate*.

Organisation for Economic Co-operation and Development (2022). *Global Outlook on Financing for Sustainable Development 2023: No Sustainability Without Equity*. OECD Publishing.

Patir, Ziva (2002). *Corporate Social Responsibility. What is it and Whose Responsibility?*. ISO Workshop on Corporate Social Responsibility, Port-of-Spain, Trinidad, 10 June 2002, Anex 1.

Philippine Corporation Code. (2016). *Title 9: Merger and consolidation*. Revised Corporation Code of the Philippines.

Postelnicu, Cătălin (1998). *Corporațiile multinaționale, locul și rolul lor în economia mondială*. Editura Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca.

Postelnicu, Gheorghe, Postelnicu, Cătălin (2000). *Globalizarea economiei*. Editura Economică, București.

Postelnicu, Cătălin (2005). *Firmele multinaționale la început de mileniu*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.

PR Newswire. (2024, august 5). Fortune announces 2024 Fortune Global 500.

PwC.¹ (2025). *Navigating auto industry disruptions: tariffs, slow EV growth, China competition. Next in auto 2025*. PricewaterhouseCoopers.

PwC.² (2025). *Global M&A Industry Trends – 2025 Mid-Year Outlook*. PricewaterhouseCoopers.

Ramondo, Natalia, Rappoport, Veronica, & Ruhl, Kim J. (2016). *Intrafirm trade and vertical fragmentation in U.S. multinational corporations*. *Journal of International Economics*, 98, 51-59.

Reuters. (2023). *Broadcom plans to close \$69 billion VMware deal on Wednesday*. Reuters.

Roach, B. (2023, septembrie). *Corporate Power in a Global Economy. An ECI Teaching Module on Social and Environmental Issues*, Economics in Context Initiative, Global Development Policy Center, Boston University

S&P Global Market Intelligence. (2025, April). *Global M&A by the Numbers: Q1 2025*.

Sakoui, Anousha, Sen, Anirban, Wu, Kane (2024). *Dealmakers eye \$4 trillion-plus M&A haul in 2025 on Trump boost*. Reuters News.

Salenga Law Firm. (2023, November 14). *Understanding mergers and consolidation of corporations*. Salega Law Firm.

Sangbae, Kim, Hart, Jeffrey A. (2002). *The Global Political Economy of Wintelism: A New Mode of Power and Governance in the Global Computer Industry*, în volumul: Rosenau, James N., Singh, J.P. (editors), *Information Technologies and Global Politics: The Changing Scope of Power and Governance*, SUNY Press, Albany, New York.

Schilling, M. A. (2020). *Strategic Management of Technological Innovation* (6th ed.). McGraw-Hill Education. ISBN: 9781260242912.

Scott, D. L. (2012). *Wall Street words: An A to Z guide to investment terms for today's investor* (4th ed.). Houghton Mifflin Harcourt.

Seong, Jeongmin, White, Olivia, Birshan, Michael, Woetzel, Lola, Lamanna, Camillo, Condon, Jeffrey, Devesa, Tiago (2024). *Geopolitics and the geometry of global trade*. McKinsey Global Institute 2024.

Shaxson, Nick (2020, September 7). *Over a third of world trade happens inside multinational corporations*. Tax Justice Network.

Shimizu, Katsuhiko, Hitt, Michael A., Vaidyanath, Deepa, Pisano, Vincenzo (2004). *Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations for the future*. *Journal of International Management*, 10(3), 307–353.

Singh, Jaspreet, Varghese, Harshita Mary (2025). *OpenAI to raise \$40 billion to boost AI efforts*. Reuters.

Slangen, Arjen, Hennart, Jean-Francois (2007). *Greenfield or acquisition entry: A review of the empirical foreign establishment mode literature*. *Journal of International Management*, 13(4), 403–429.

Straub, Thomas (2007). *Reasons for frequent failure in mergers and acquisitions: A comprehensive analysis*. Deutscher Universitäts-Verlag.

The Scottish Parliament (2002). The Information Centre, *Corporate Social Responsibility*, SPICe Briefing, 02/99, 29 August 2002

Thornhill, John, Financial Times. (2024, October 24). *Corporate wizards out-magic the muggles*. *Financial Times*.

TradeInt. (2025). *Top 10 Largest Exporting Countries In The World 2024/2025 and What Your Business Can Do*. TradeInt.

Trentini, Claudia (2021). *A reassessment of UNCTAD's transnationality indices in the digital economy*. *Transnational Corporations Journal*, 28(3).

U.S. Bureau of Economic Analysis (2024). *Activities of U.S. Multinational Enterprises, 2022*. Bureau of Economic Analysis, U.S. Department of Commerce.

UNCTAD¹ (1999). *World Investment Report – Foreign Direct Investment and the Challenge of Development*, United Nations.

UNCTAD² (1999). *Foreign Direct Investment and Development*, UNCTAD Series on Issues in International Investment Agreements, United Nations, Geneva.

UNCTAD³ (2001). *Transfer of Technology and Transnational Corporations: Analytical Report on Technology Transfer Channels*. Geneva: United Nations.

UNCTAD⁴ (2001), *Social Responsibility*, UNCTAD Series on Issues in International Investment Agreements, United Nations, New York.

UNCTAD (2002). *World Investment Report 2002 – Transnational Corporations and Export Competitiveness*, United Nations, Geneva.

UNCTAD (2003). *World investment report 2003: FDI policies for development – National and international perspectives*. United Nations Publications.

UNCTAD (2017). *World Investment Report 2017: Investment and the Digital Economy*. Geneva, United Nations.

UNCTAD (2020). *World Investment Report 2020: International Production Beyond the Pandemic*. United Nations Conference on Trade and Development.

UN Conference on Trade and Development. (2022). *Trade and development report 2022: Development Prospects in a Fractured World: Global Disorder and Regional Responses*. United Nations.

UNCTAD (2022). *Trade and Development Report 2022: Development prospects in a fractured world – Global disorder and regional responses*. United Nations.

UNCTAD & World Trade Organization. (2023). *Global Value Chain Development Report 2023: Resilient and sustainable GVCs in turbulent times*.

UNCTAD (2023). *World Investment Report 2023: Investing in sustainable energy for all*. United Nations.

UNCTAD¹ (2024). *Key Statistics and Trends in International Trade 2023*. United Nations Conference on Trade and Development.

UNCTAD² (2024). *Technology and Innovation Report 2024: Opening Green Windows – Technological Opportunities for a Low-Carbon World*. United Nations.

UNCTAD³ (2024). *World Investment Report 2024: Investment Facilitation and Digital Government*. Geneva and New York, United Nations.

UNCTAD⁴ (2024). *Global foreign direct investment falls for the second consecutive year, posing acute challenges to developing countries*. UN Trade and Development Press Release.

UNCTAD¹ (2025). *SDG Pulse 2025: Structural transformation to mitigate persistent technology gap*. United Nations Conference on Trade and Development.

UNCTAD² (2025). *Technology and Innovation Report 2025: Inclusive Artificial Intelligence for Development*. United Nations Conference on Trade and Development.

UNIDO Industrial Analytics Platform. (2024). *What are global value chains and why do they matter?* Industrial Analytics Platform.

UNEP (2021). United Nations Environment Programme. *Making Peace with Nature: A scientific blueprint to tackle the climate, biodiversity and pollution emergencies*. Nairobi: UNEP.

Viguerie, Patrick S., Calder, Ned, Hindo, Brian (2021, May). *2021 Corporate longevity forecast*. Innosight.

Weber, Max M. (2023). *The Relationship between Resilience and Sustainability in the Organizational Context — A Systematic Review*. Sustainability, 15(22), 15970

Wenzel, Matthias, Stanske, Sarah, Lieberman, Marvin B. (2021). *Strategic responses to crisis*. Strategic Management Journal, 42(2).

WilmerHale (2025). *2025 M&A report*. WilmerHale.

Williams, Rhiannon (2024, septembrie 30). *2024 Climate Tech Companies to Watch: BYD and its affordable EVs*. MIT Technology Review.

World Bank (2018). *Global investment competitiveness report 2017/2018: Foreign investor perspectives and policy implications*. World Bank Group.

World Bank (2020). *World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains*. The World Bank.

World Bank (2021). *An Investment Perspective on Global Value Chains*. World Bank Group.

World Bank¹ (2024). World Development Indicators. World Bank Open Data.

World Bank² (2024). *World Development Indicators: Value added by foreign multinationals as % of GDP [Dataset]*.

World Economic Forum (2020). *Global Competitiveness Report 2020: How Countries Are Performing on the Road to Recovery*. World Economic Forum.

World Economic Forum (2024). *Beyond cost: Country readiness for the future of manufacturing and supply chains*. World Economic Forum

WTO (2023). *Global Value Chain Development Report 2023: Resilient and Sustainable GVCs in Turbulent Times*. World Trade Organization.

Zhang, Jianhong, Zhou, Chaohong, Ebbers, Haico (2011). *Completion of Chinese overseas acquisitions: Institutional perspectives and evidence*. International Business Review, 20(2).

Zysman, John, Schwartz, Andrew (editors) (1998), *Enlarging Europe: The Industrial Foundations of a New Political Reality*, The Regents of the University of California, Berkeley, Research Series No. 99.



ISBN: 978-606-37-2779-5