Cătălin Postelnicu
Sorin Augustin Câlea

Corporațiile multinaționale

Logica economică a expansiunii internaționale

Volumul I



Presa Universitară Clujeană

Cătălin Postelnicu

Sorin Augustin Câlea

Corporații multinaționale. Logica economică a expansiunii internaționale

Volumul I

PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ

2026

Referenți științifici:

Conf. univ. dr. Gabriela Bodea

Lect. univ. dr. Liviu Daniel Deceanu

ISBN general 978-606-37-3197-6
ISBN specific 978-606-37-3198-3

© 2026 Autorii volumului. Toate drepturile rezervate. Reproducerea integrală sau parțială a textului, prin orice mijloace, fără acordul autorilor, este interzisă şi 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

Cuvânt înainte 5

1. Dimensiuni globale ale corporațiilor multinaționale 8

Aplicația nr. 1. Compararea corectă a dimensiunii unei corporații multinaționale cu economia unui stat 8

Aplicația nr. 2. Calculul ponderii valorii adăugate în cifra de afaceri 9

Aplicația nr. 3. Corporații multinaționale și economii naționale: interpretarea unui clasament mixt 11

Aplicația nr. 4. Dinamica primelor corporații multinaționale față de PIB-ul mondial 12

Aplicația nr. 5. Diversitatea sectorială a marilor corporații multinaționale 14

Aplicația nr. 6. Creșterea marilor corporații multinaționale în raport cu economia mondială 16

Aplicația nr. 7. Ponderea valorii adăugate a marilor corporații în PIB-ul mondial 18

Aplicația nr. 8. Stabilitatea corporațiilor multinaționale în clasamentele globale 20

Aplicația nr. 9. Stabilitatea corporațiilor multinaționale din sectorul manufacturier 22

Aplicația nr. 10. Noii actori din clasamentele corporațiilor multinaționale 24

Aplicația nr. 11. Calculul indicelui transnaționalizării unei corporații multinaționale 26

Aplicația nr. 12. Interpretarea indicelui transnaționalizării la corporațiile multinaționale non-financiare 28

Aplicația nr. 13. Activele externe ca indicator al extinderii globale a corporațiilor multinaționale 30

Aplicația nr. 14. Evoluția indicelui transnaționalizării și a componentelor sale 32

2 - Expansiunea internațională prin fuziuni, achiziții și parteneriate strategice 34

Aplicația nr. 15. Fuziunile și achizițiile internaționale ca modalitate de expansiune a corporațiilor multinaționale 34

Aplicația nr. 16. Analiza valorii unui portofoliu ipotetic de tranzacții internaționale de fuziuni și achiziții 36

Aplicația nr. 17. Evoluția megatranzacțiilor de fuziuni și achiziții între 2015 și 2025 38

Aplicația nr. 18. Evaluarea unei achiziții internaționale din perspectiva concurenței, tehnologiei și securității economice 40

Aplicația nr. 19. Fuziunile și achizițiile în sectorul resurselor primare și al materiilor critice 42

Aplicația nr. 20. Alegerea între achiziție transfrontalieră și investiție greenfield 44

Aplicația nr. 21. Fuziunea prin absorbție 45

Aplicația nr. 22. Fuziunea prin reunire sau consolidare 47

Aplicația nr. 23. Achiziția pură și achiziția de tip holding 48

Aplicația nr. 24. Achiziția ostilă și achiziția prietenoasă 50

Aplicația nr. 25. Fuziunile și achizițiile în sectorul serviciilor și al economiei digitale 51

Aplicația nr. 26. Motivațiile strategice ale fuziunilor și achizițiilor internaționale 53

Aplicația nr. 27. Fuziuni și achiziții pe orizontală și pe verticală 55

Aplicația nr. 28. Achizițiile internaționale și efectele asupra economiei gazdă 56

Aplicația nr. 29. Alianțele funcțional-strategice bazate pe complementaritate 58

Aplicația nr. 30. Partajarea costurilor și a riscurilor într-o alianță tehnologică 60

Aplicația nr. 31. Alianța regională pentru producție și reziliență logistică 61

Aplicația nr. 32. Alianța de marketing și distribuție pentru intrarea pe o piață externă 63

Aplicația nr. 33. Alianțele verticale și orizontale ale unei filiale multinaționale 65

Aplicația nr. 34. Guvernanța unei rețele multinaționale de alianțe 66

3. Noile arhitecturi ale producției globale: structuri și forme multinaționale 69

Aplicația nr. 35. Trecerea de la export la producția internațională integrată 69

Aplicația nr. 36. Curenții valorici dintre cartierul general și filialele unei corporații 70

Aplicația nr. 37. Reconfigurarea lanțului global de valoare al unui robot industrial 72
Aplicația nr. 38. Interpretarea evoluției producției internaționale în economia mondială 74
Aplicația nr. 39. Alegerea unei arhitecturi internaționale pe baza vitezei, controlului și costului ... 76
Aplicația nr. 40. Fragmentarea internațională a lanțului de activități 78
Aplicația nr. 41. Alegerea între externalizare și internalizarea producției 80
Aplicația nr. 42. Alegerea structurii organizaționale pentru producția internațională 82
Aplicația nr. 43. Selectarea unei țări pentru formarea unui nod industrial 84
Aplicația nr. 44. Concentrarea globală sau regionalizarea producției 86
Aplicația nr. 45. Producția locală sau exportul către piața-gazdă 88
Aplicația nr. 46. Specializarea regională a filialelor pe produse 90
Aplicația nr. 47. Identificarea verigii critice într-un lanț vertical integrat 92
Aplicația nr. 48. Separarea internațională a operațiunilor și costul coordonării 94
Aplicația nr. 49. Alegerea arhitecturii unei rețele internaționale de producție 96
4. Inovație fără frontiere: corporațiile multinaționale și deplasarea globală a tehnologiei 98
Aplicația nr. 50. Alegerea formei de transfer internațional al unei tehnologii avansate 98
Aplicația nr. 51. Acceptarea, asimilarea și răspândirea unei tehnologii 100
Aplicația nr. 52. Asimilarea unei tehnologii și productivitatea muncii 102
Aplicația nr. 53. Rolurile tehnologice ale filialelor într-o corporație multinațională 103
Aplicația nr. 54. Transferul tehnologic și riscul menținerii economiei-gazdă într-un rol de execuție 105
Aplicația nr. 55. Selectarea firmei receptoare pentru licențierea unei tehnologii 108
Aplicația nr. 56. Difuzarea orizontală și verticală a tehnologiei în economia-gazdă 110
Aplicația nr. 57. Capacitatea de absorbție și performanța efectivă a tehnologiei transferate 112
Aplicația nr. 58. Adecvarea tehnologiei transferate la nevoile economiei-gazdă 114
Aplicația nr. 59. Localizarea cercetării-dezvoltării și limitele contribuției tehnologice 117
5. Procesul de internaționalizare între oportunitate și necesitate 119
Aplicația nr. 60. Identificarea etapelor în procesul de internaționalizare a unei firme 119
Aplicația nr. 61. Transformarea unei filiale comerciale într-un centru regional de coordonare 121
Aplicația nr. 62. Gestionarea conflictului dintre logica regională și logica pe produs 123
Aplicația nr. 63. Trecerea la producție externă printr-o investiție de tip greyfield 125
Aplicația nr. 64. Integrarea regională și accelerarea extinderii productive 127
Aplicația nr. 65. Restructurarea și consolidarea unei rețele internaționale de producție 129
Aplicația nr. 66. Decizia de trecere la integrarea structurală globală 131
Aplicația nr. 67. Inversarea fluxurilor comerciale într-o corporație integrată global 133
Aplicația nr. 68. Traiectorii neliniare ale internaționalizării 135
Aplicația nr. 69. Alegerea între societate mixtă și filială proprie 137
Bibliografie 140

Cuvânt înainte

Producția unui robot industrial poate fi repartizată între mai multe țări, după cum arată unul dintre cazurile analizate în volum. Proiectarea mecanică, programele de control și fabricarea componentelor sunt repartizate între unități specializate, care contribuie în mod diferit la realizarea produsului. Dacă aprovizionarea devine mai costisitoare sau accesul la anumite componente este restrâns, conducerea trebuie să reexamineze această organizare. Mutarea unei operațiuni modifică raporturile dintre unitățile implicate și poate afecta costurile întregului produs. Cazul permite urmărirea unor legături economice care se disting mai greu atunci când corporația este privită numai prin dimensiunea vânzărilor ori prin numărul țărilor în care este prezentă.

Lucrarea de față continuă *Sinteză tematică: corporațiile multinaționale*, având ca autori pe Cătălin Postelnicu și Sorin Augustin Câlea, apărută la Presa Universitară Clujeană în anul 2025 (ISBN 978-606-37-2779-5) și reprezintă doar primul volum dintr-un proiect mai amplu care definește preocuparea noastră pentru dezvoltarea unor aplicații și întrebări uneori deschise cu privire la modul de acțiune al firmei multinaționale, într-un anumit model de creștere la nivel internațional. Am păstrat succesiunea temelor și reperele conceptuale ale sintezei, dezvoltând analiza situațiilor în care aceste concepte își dovedesc utilitatea. Definiția unei achiziții sau a transferului tehnologic constituie punctul de plecare. Explicația economică presupune examinarea motivelor pentru care firma alege o anumită variantă și a condițiilor în care alegerea sa se justifică.

De aici decurge atenția acordată raționamentului. O corporație dispune de resurse limitate chiar și atunci când operează la scară mondială. Timpul necesar intrării pe o piață, accesul la competențe și posibilitatea de a controla o tehnologie îi restrâng opțiunile. Soluția potrivită unei firme poate fi prea costisitoare pentru alta. În cuprinsul volumului, alternativele sunt discutate pornind de la asemenea deosebiri, cu precizarea obiectivelor față de care sunt apreciate rezultatele.

Analiza începe cu dimensiunile corporațiilor multinaționale, unde alegerea indicatorilor cere o grijă aparte. Comparația dintre veniturile unei companii și produsul intern brut al unui stat este sugestivă, dar pune alături mărimi cu un conținut diferit. Cifra de afaceri exprimă valoarea vânzărilor, în timp ce PIB-ul reflectă valoarea adăugată creată într-o economie. Confundarea lor poate conduce la supraestimarea puterii economice a firmei. Tot astfel, activele externe sau ponderea angajaților din străinătate descriu aspecte ale internaționalizării pe care veniturile totale nu le surprind. O firmă mai mică poate depinde într-o măsură mai mare de operațiunile externe decât o companie aflată înaintea sa într-un clasament mondial. Mărimea și gradul de internaționalizare trebuie, prin urmare, interpretate distinct.

Aceste precizări pregătesc discutarea căilor de expansiune. Printr-o achiziție, corporația dobândește o structură deja funcțională și acces la relații comerciale pe care altfel ar trebui să le construiască. Câștigul de timp trebuie însă raportat la prețul plătit și la dificultățile integrării firmei cumpărate. Înființarea unei unități noi permite organizarea acesteia după cerințele investitorului, dar necesită timp pentru construirea și punerea în funcțiune a capacității

productive. Evaluarea fuziunilor și a achizițiilor urmărește tocmai consecințele economice ale reunirii unor activități, dincolo de modificarea structurii proprietății.

Cooperarea dintre firme deschide o altă posibilitate. Într-un proiect de cercetare, un partener aduce experiența de proiectare, iar altul dispune de instalațiile necesare testării și fabricației. Alianța le permite să lucreze împreună, păstrându-și independența juridică. Apar totuși probleme care trebuie rezolvate înainte ca rezultatul cercetării să poată fi valorificat: drepturile asupra cunoștințelor aduse de fiecare participant, utilizarea brevetelor obținute în comun sau condițiile retragerii unui partener. Existența unor competențe complementare explică interesul pentru cooperare; regulile convenite între participanți influențează capacitatea lor de a duce proiectul la capăt.

Odată constituită rețeaua internațională, costurile trebuie urmărite în relația dintre unități. Un preț redus al componentelor își pierde din avantaj dacă livrările întârzie frecvent, iar fabricile sunt nevoite să întrerupă producția. Nici concentrarea producției într-o singură uzină nu poate fi apreciată numai prin economiile de scară. În această configurație, o problemă locală poate afecta aprovizionarea tuturor piețelor. Organizarea regională diminuează unele dependențe, însă impune investiții în capacități suplimentare. Compararea acestor structuri arată de ce costul unei operațiuni, considerat separat, este insuficient pentru evaluarea eficienței întregii corporații.

Același lucru se observă când firma compară producția proprie cu aprovizionarea de la un furnizor independent. Diferența dintre prețul de cumpărare și costul de fabricație nu este suficientă pentru decizie. Contează cheltuielile investiției proprii, calitatea livrărilor și costul menținerii relației contractuale. Volumul cererii poate schimba rezultatul. O filială care produce avantajos la un anumit nivel al comenzilor poate deveni mai costisitoare decât furnizorul extern dacă activitatea scade, deoarece aceleași costuri fixe se repartizează asupra unei producții mai mici. Calculul face vizibilă această dependență și permite stabilirea condițiilor în care se justifică fiecare variantă.

Raporturile dintre sediul central și filiale sunt privite și din perspectiva responsabilităților încredințate acestora. O filială comercială care ajunge să coordoneze distribuția regională dobândește alte atribuții și are nevoie de competențe diferite. La rândul său, o unitate de producție poate prelua activități de inginerie și poate contribui la modificarea produselor. Importanța economică a filialei se schimbă odată cu aceste funcții. Pentru țara-gazdă, deosebirea este semnificativă: operarea unor instalații și participarea la dezvoltarea tehnologiei presupun forme diferite de pregătire și oferă posibilități diferite de acumulare a cunoștințelor.

Transferul tehnologic trebuie înțeles pornind de la ceea ce organizația receptoare poate utiliza efectiv. Performanțele înscrise în documentația unui echipament nu se regăsesc automat în producția realizată. Lipsa specialiștilor sau a unei mentenanțe adecvate reduce gradul de utilizare și poate mări numărul produselor neconforme. Pregătirea personalului schimbă aceste condiții în timp. În cazul tehnologiilor bazate pe experiență practică greu de transmis prin instrucțiuni scrise, devine importantă și organizarea transferului. Alegerea dintre licențiere, societate mixtă și filială proprie ține seama de cunoștințele care trebuie comunicate și de controlul pe care corporația dorește să îl păstreze asupra folosirii lor.

Pentru autoritățile țării-gazdă, evaluarea investiției depinde și de prioritatea economică urmărită. Într-unul dintre cazurile prezentate, autoritățile compară un proiect de asamblare care creează 800 de locuri de muncă și un proiect cu 500 de angajați, care include un laborator de inginerie și pregătirea furnizorilor locali. Pentru reducerea imediată a șomajului, primul proiect

are un avantaj. Dacă prioritatea este consolidarea capacității tehnologice, activitățile prevăzute în al doilea proiect capătă o greutate mai mare. Numărul locurilor de muncă rămâne relevant, dar nu poate descrie singur contribuția tehnologică a investiției. Aceasta trebuie examinată prin responsabilitățile filialei și prin cunoștințele care ajung să fie utilizate în economia locală.

Transformarea firmei este urmărită, în partea dedicată internaționalizării, prin modificările produse în organizarea sa. Etapele oferă repere pentru înțelegerea trecerii de la export la producția externă și la coordonarea unei rețele integrate. Succesiunea lor nu reprezintă însă un parcurs obligatoriu. Achizițiile și alianțele pot accelera extinderea, după cum cheltuielile de coordonare pot justifica menținerea unei structuri mai puțin integrate. Ajungerea la o organizare mai complexă are sens economic în măsura în care avantajele obținute susțin efortul necesar funcționării ei.

Acest prim volum cuprinde tematica primelor cinci module ale sintezei din 2025. Continuarea, prevăzută într-un al doilea volum, va dezvolta celelalte teme ale lucrării. Delimitarea actuală reunește problemele legate de dimensiunea corporației și de deciziile prin care aceasta își extinde și își organizează activitatea internațională.

Am urmărit ca explicațiile să poată fi discutate și verificate pe baza datelor și a ipotezelor precizate. Scenariile construite în scop analitic simplifică realitatea pentru a permite examinarea unor relații economice determinate. În interpretarea lor contează atât rezultatul calculului, cât și limitele concluziei. Schimbarea volumului producției sau a obiectivului urmărit poate modifica recomandarea fără ca raționamentul să devină contradictoriu. Lucrarea se adresează celor care studiază economia internațională și cititorilor interesați de deciziile corporațiilor multinaționale. Ea propune o examinare a acestor decizii în care fiecare alegere să poată fi explicată prin raportare la condițiile care o susțin.

Cătălin Postelnicu
Sorin Augustin Câlea

1. Dimensiuni globale ale corporațiilor multinaționale

Aplicația nr. 1. Compararea corectă a dimensiunii unei corporații multinaționale cu economia unui stat

O corporație multinațională raportează venituri anuale de 520 miliarde USD. Un stat are un PIB nominal de 515 miliarde USD. La prima vedere, corporația pare mai mare decât economia statului respectiv. Totuși, analiza economică impune prudență, deoarece veniturile unei firme și PIB-ul unei țări nu măsoară exact același lucru.

Contextul aplicației

Când analizăm marile multinaționale, ne place adesea să le punem în balanță cu economiile naționale pentru a le sublinia forța. Vezi că o corporație raportează venituri anuale cât PIB-ul unui stat și primul instinct este să le pui pe picior de egalitate. Sigur, comparația este de efect. Ajută mult în dezbaterile despre globalizare sau despre concentrarea puterii economice. Totuși, este o pistă pe care trebuie să călcăm cu mare grijă.

Problema de fond? Cele două nu măsoară același lucru. Veniturile unei companii reprezintă pur și simplu totalul vânzărilor și al încasărilor dintr-o anumită perioadă. PIB-ul, în schimb, arată cu totul altceva: valoarea nou creată într-o economie. Așadar, dacă așezi direct față în față încasările firmei și PIB-ul țării, te îndrepți inevitabil spre concluzii deformate. O analiză riguroasă desparte dimensiunea strict comercială de impactul economic real. Tocmai de aceea, valoarea adăugată a unei firme este un indicator mult mai relevant decât simpla sa cifră de afaceri.

Prin această aplicație, vrem să subliniem exact granița dintre o comparație sugestivă și o realitate strict economică. Miza nu este să demonstrăm că o corporație e „mai mare” decât un stat. Scopul este cu totul altul: să înțelegem cum citim și cum interpretăm corect datele atunci când facem astfel de paralele.

Întrebări

1. De ce comparația directă dintre veniturile unei corporații și PIB-ul unui stat poate fi problematică?
2. Ce indicator ar fi mai potrivit pentru a compara contribuția economică reală a unei corporații cu PIB-ul unui stat?
3. Dacă veniturile corporației sunt de 520 miliarde USD, iar PIB-ul statului este de 515 miliarde USD, putem afirma că firma este „mai mare” decât statul? Argumentați.
4. Care este utilitatea unei asemenea comparații, chiar dacă ea nu este perfectă din punct de vedere conceptual?

Soluția

1. Comparația este problematică deoarece veniturile unei firme și PIB-ul unei țări nu măsoară același fenomen economic. Veniturile exprimă totalul vânzărilor sau încasărilor unei companii, în timp ce PIB-ul exprimă valoarea adăugată creată într-o economie națională. În plus, veniturile pot include valori intermediare care, dacă sunt însumate fără discernământ, pot conduce la supraestimarea dimensiunii reale a firmei.

2. Indicatorul mai potrivit este valoarea adăugată a corporației, deoarece aceasta surprinde mai bine contribuția economică proprie a firmei. Valoarea adăugată poate fi privită ca diferență între valoarea producției/vânzărilor și valoarea consumurilor intermediare sau ca sumă a remunerațiilor factorilor de producție utilizați.

3. Nu putem afirma, în sens strict, că firma este „mai mare" decât statul. Putem spune doar că veniturile sale anuale sunt ușor superioare PIB-ului nominal al statului analizat. Afirmația trebuie formulată cu prudență, deoarece cei doi indicatori au conținut diferit. Corect ar fi: „corporația are venituri anuale comparabile cu PIB-ul statului respectiv".

4. Utilitatea comparației constă în faptul că oferă o imagine intuitivă asupra forței economice a marilor corporații multinaționale. Chiar dacă veniturile corporative nu sunt echivalente cu PIB-ul, apropierea ordinelor de mărime arată capacitatea unor firme globale de a mobiliza resurse financiare foarte mari și de a influența piețe, lanțuri de aprovizionare și decizii economice la scară internațională.

Aplicația nr. 2. Calculul ponderii valorii adăugate în cifra de afaceri

Se consideră următoarele date pentru trei corporații multinaționale:

Corporația	Vânzări anuale, miliarde USD	Valoare adăugată estimată, miliarde USD
Compania A	180	12
Compania B	280	36
Compania C	175	10

*Tabelele și datele numerice aferente constituie elaborări proprii ale autorilor, cu caracter ipotetic și scop didactic.

Pe baza datelor, determinați ponderea valorii adăugate în vânzările fiecărei corporații și interpretați rezultatele.

Contextul aplicației

Să evaluezi o multinațională exclusiv după cifra de afaceri te poate induce ușor în eroare. De ce? Pentru că vânzările arată doar volumul tranzacțiilor comerciale, dar nu îți spun neapărat câtă valoare economică reală a creat acea firmă. Poți avea încasări uriașe, însă dacă lucrezi cu niște costuri intermediare pe măsură, contribuția ta efectivă la economie scade

considerabil. La polul opus, o companie cu vânzări mai modeste poate genera o valoare adăugată mult mai consistentă. Secretul ei stă, de regulă, într-o gestionare mai inteligentă a resurselor, în tehnologie sau, pur și simplu, într-o organizare mai bună a poziției sale pe piață.

Aici intervine raportul dintre valoarea adăugată și vânzări. El ne ajută să vedem mult mai clar mecanismul prin care corporația produce cu adevărat valoare. Mai exact, ne arată cât la sută din cifra de afaceri rămâne drept valoare economică pură, după ce tragem linie și scădem consumurile intermediare. Privind lucrurile din acest unghi, două multinaționale cu venituri aproape identice pot arăta complet diferit în realitate: una trăiește din marje mici și depinde masiv de extern, în timp ce alta stăpânește mult mai bine lanțul valoric și scoate un profit economic net superior.

Ce urmărim concret prin această aplicație? Vrem să demonstrăm că a analiza giganții globali înseamnă mult mai mult decât a face un simplu top al încasărilor. Calculând ponderea valorii adăugate în cifra de afaceri, punem punctul pe „i” în ceea ce privește diferența dintre forța comercială a unei firme și capacitatea ei reală de a crea valoare. Mai mult, aplicația subliniază un detaliu vital: cifrele nu pot fi citite la comun. Ele trebuie mereu judecate în funcție de industrie. Este absolut normal ca sectorul auto, energia, IT-ul sau serviciile să aibă structuri de cost și niveluri ale valorii adăugate complet distincte.

Întrebări

1. Calculați raportul valoare adăugată/vânzări pentru fiecare corporație.
2. Care dintre cele trei corporații are cea mai ridicată pondere a valorii adăugate în vânzări?
3. Care corporație pare să funcționeze cu cea mai redusă valoare adăugată relativă?
4. Ce poate sugera o pondere mai mare a valorii adăugate în cifra de afaceri?

Soluția

1. Formula utilizată este:

Raport valoare adăugată/vânzări = Valoare adăugată / Vânzări × 100
Pentru Compania A:
12 / 180 × 100 = 6,67%
Pentru Compania B:
36 / 280 × 100 = 12,86%
Pentru Compania C:
10 / 175 × 100 = 5,71%

2. Compania B are cea mai ridicată pondere a valorii adăugate în vânzări, de aproximativ 12,86%. Aceasta înseamnă că, raportat la volumul total al vânzărilor, firma creează o valoare economică internă mai mare decât celelalte două companii.

3. Compania C are cea mai redusă pondere a valorii adăugate, de aproximativ 5,71%. Aceasta poate indica o dependență mai mare de inputuri intermediare, costuri ridicate sau o marjă operațională mai redusă.

4. O pondere mai mare a valorii adăugate poate sugera o capacitate superioară de a genera valoare prin tehnologie, organizare, know-how, control asupra lanțului valoric sau poziționare favorabilă pe piață. Totuși, interpretarea trebuie corelată cu sectorul de activitate, deoarece industriile diferă mult între ele.

Aplicația nr. 3. Corporații multinaționale și economii naționale: interpretarea unui clasament mixt

Într-un clasament ipotetic, apar următoarele entități:

Entitate	PIB sau venit anual, miliarde USD	Tip entitate
Statul X	600	Stat
Corporația A	611	Corporație
Corporația B	514	Corporație
Statul Y	516	Stat
Statul Z	350	Stat
Corporația C	324	Corporație

Pornind de la datele din tabel, analizați poziția corporațiilor în raport cu economiile naționale.

Contextul aplicației

Topurile care așază pe aceeași listă state și corporații apar destul de des, tocmai pentru a sublinia forța financiară uriașă a marilor jucători globali. Când vezi o companie că se clasează imediat lângă o economie națională de talie medie, înțelegi perfect capacitatea ei de a mișca volume imense de resurse și de a dirija rutele comerciale internaționale. Din acest punct de vedere, comparația își face treaba. Oferă o imagine extrem de intuitivă și ne ajută să vizualizăm cât de mult s-a concentrat capitalul la nivel global.

Partea complicată? Trebuie să privim aceste ierarhii cu o doză sănătoasă de prudență. Și asta dintr-un motiv simplu: comparăm, în fond, unități de măsură diferite. Statele sunt evaluate prin Produsul Intern Brut, care reflectă strict valoarea nou creată într-o economie. Corporațiile, pe de altă parte, sunt măsurate prin cifra de afaceri, adică absolut tot ce încasează din vânzări. Așadar, faptul că veniturile unei multinaționale egalează PIB-ul unui stat reprezintă o coincidență numerică, nu o echivalență economică. Nu le putem pune pur și simplu semnul egal.

Până la urmă, valoarea acestei comparații rămâne strict ilustrativă. Ea ne demonstrează clar că unii giganți corporativi au ajuns la o anvergură financiară de nivel statal, dar fără să lase această apropiere matematică să șteargă diferențele fundamentale dintre o firmă și o țară. Orice analiză serioasă va trasa mereu o graniță clară între dimensiunea pur comercială a unei companii și valoarea reală creată în interiorul unui spațiu economic național.

Întrebări

1. Care corporație depășește, ca venit anual, PIB-ul Statului X?
2. Ce relație există între Corporația B și Statul Y?
3. Cum se poziționează Corporația C în raport cu Statul Z?
4. Formulați o concluzie privind rolul corporațiilor multinaționale în economia globală, pe baza datelor din tabel.

Soluția

1. Corporația A depășește PIB-ul Statului X, deoarece are venituri de 611 miliarde USD, în timp ce Statul X are un PIB de 600 miliarde USD. Diferența este de 11 miliarde USD.

2. Corporația B are venituri de 514 miliarde USD, iar Statul Y are un PIB de 516 miliarde USD. Cele două valori sunt aproape egale, diferența fiind de numai 2 miliarde USD. Așadar, Corporația B are o dimensiune financiară comparabilă cu economia Statului Y, dar nu o depășește.

3. Corporația C are venituri de 324 miliarde USD, iar Statul Z are un PIB de 350 miliarde USD. Corporația C este mai mică decât Statul Z cu 26 miliarde USD, dar se află în același ordin de mărime. Aceasta indică o apropiere semnificativă între dimensiunea financiară a companiei și cea a economiei statului analizat.

4. Concluzia este că unele corporații multinaționale au ajuns la dimensiuni financiare suficient de mari pentru a putea fi comparate, cel puțin ilustrativ, cu economii naționale de talie medie. Această situație confirmă concentrarea ridicată a capitalului la nivel global și capacitatea marilor firme de a influența procese economice internaționale. Totuși, comparația trebuie formulată prudent, deoarece veniturile corporative și PIB-ul nu sunt indicatori identici.

Aplicația nr. 4. Dinamica primelor corporații multinaționale față de PIB-ul mondial

Se consideră următorul indice de creștere, unde anul 2000 = 100:

Anul	PIB mondial	Primele 50 de corporații multinaționale
2000	100	100
2005	125	140
2010	145	180
2015	165	220
2020	170	260
2024	190	300

Analizați ritmul de creștere al celor două serii de date.

Contextul aplicației

Ca să înțelegem cu adevărat cât de mari sunt corporațiile multinaționale, o simplă "fotografie" a unui singur an nu e de ajuns. O companie poate raporta cifre astronomice anul acesta, dar asta nu ne spune mare lucru despre parcursul ei. Se extinde agresiv? Stagnează? Crește în ritmul pieței? Tocmai de aceea, analiza economică are nevoie de perspectiva timpului, mai ales când vrem să vedem cum se mișcă acești giganți în raport cu economia mondială.

Aici ne ajută indicii de creștere. Fixând un an de bază comun (căruia îi atribuim valoarea 100), schimbăm complet perspectiva: nu ne mai uităm doar la cifrele de plecare, ci la viteza cu care cresc. Când aliniezi două serii la aceeași linie de start, e mult mai simplu să vezi cine prinde viteză. În felul acesta, putem pune alături dinamica marilor multinaționale și dinamica PIB-ului mondial, fără să mai amestecăm "mere cu pere" – adică vânzările brute cu valoarea adăugată globală.

De ce este atât de importantă această analiză? Pentru că, dacă vedem că marile corporații cresc vizibil mai repede decât economia lumii, avem în față câteva indicii clare: capitalul se concentrează, operațiunile globale se extind, lanțurile de producție devin tot mai integrate, iar fuziunile și achizițiile apasă pe accelerație. Totuși, trebuie să ne păstrăm luciditatea. Indicii ne arată doar cine aleargă mai repede, nu transformă brusc încasările corporațiilor într-un fel de PIB. Prin urmare, scopul acestei analize e tocmai acela de a face distincția clară între "cât ești de mare la un moment dat" și "cât de repede crești în timp".

Întrebări

1. Cu cât a crescut PIB-ul mondial între 2000 și 2024, potrivit indicelui?
2. Cu cât au crescut primele 50 de corporații multinaționale în aceeași perioadă?
3. Care dintre cele două serii a avut o creștere mai rapidă?
4. Ce poate sugera această diferență de ritm privind poziția corporațiilor multinaționale în economia globală?

Soluția

1. PIB-ul mondial a crescut de la indicele 100 în anul 2000 la indicele 190 în anul 2024. Aceasta înseamnă o creștere de 90 puncte de indice, adică o majorare de 90% față de anul de bază.

2. Primele 50 de corporații multinaționale au crescut de la indicele 100 în anul 2000 la indicele 300 în anul 2024. Aceasta înseamnă o creștere de 200 puncte de indice, adică o triplare față de anul de bază.

3. Primele 50 de corporații multinaționale au avut o creștere mai rapidă decât PIB-ul mondial. În timp ce PIB-ul mondial aproape s-a dublat, marile corporații analizate și-au triplat dimensiunea indicelui.
4. Diferența de ritm sugerează că marile corporații multinaționale au beneficiat de o expansiune mai accelerată decât economia mondială în ansamblu. Aceasta poate fi

asociată cu globalizarea producției, extinderea lanțurilor internaționale de aprovizionare, creșterea piețelor externe, fuziuni și achiziții, consolidarea capitalului și avantajele competitive ale firmelor dominante. Concluzia trebuie însă formulată atent: indicele arată dinamica relativă, nu echivalența directă dintre vânzările firmelor și PIB-ul mondial.

Aplicația nr. 5. Diversitatea sectorială a marilor corporații multinaționale

Se consideră următoarele corporații multinaționale și domeniile lor principale de activitate:

Corporația	Domeniul principal
Saudi Aramco	Energie
Shell	Energie
Apple	Tehnologie
Amazon	Comerț electronic și servicii digitale
Toyota Motor	Auto
Volkswagen	Auto
UnitedHealth Group	Servicii de sănătate
CVS Health	Servicii de sănătate și distribuție
State Grid	Utilități
Glencore	Trading și resurse naturale

Pe baza tabelului, analizați structura sectorială a marilor corporații multinaționale.

Contextul aplicației

E o greșeală să credem că multinaționalele înseamnă, prin definiție, doar producție industrială clasică. Sigur, giganții din energie, auto sau tech îți sar primii în ochi când te uiți la marile firme globale. Dar, dacă analizăm structura lor actuală, vedem un tablou mult mai divers. În topurile mondiale și-au făcut loc companii uriașe din distribuție, sănătate, utilități, e-commerce, trading, resurse naturale și servicii financiare. Ce ne arată asta? Că afacerile internaționale au depășit de mult porțile fabricilor tradiționale și s-au extins în aproape orice nișă posibilă.

De ce este atât de importantă această diversitate? Pentru că ne explică perfect cum au ajuns corporațiile să controleze pârghiile unor zone vitale ale economiei globale. Gândiți-vă un pic: firmele din energie gestionează resurse strategice și rute de aprovizionare. Cele din tehnologie dictează toată infrastructura digitală, inovația și ne remodelează modul în care consumăm. Iar marii jucători din sănătate, distribuție sau utilități decid, practic, cum au acces oamenii și firmele la serviciile de bază. Așadar, puterea acestor corporații nu stă doar în miliardele din rapoartele financiare. Ea vine din simplul fapt că ocupă poziții-cheie, absolut decisive pentru bunul mers al economiei mondiale.

Aplicația de față pleacă exact de la această premisă: globalizarea nu a însemnat doar să pui un steag pe o hartă nouă, ci să te extinzi pe sectoare cu totul noi. Faptul că vedem multinaționale peste tot demonstrează cât de bine știu ele să lege capitalul de tehnologie, rețele de producție, distribuție și piețe globale. Pe scurt, dacă ne uităm la din ce sectoare provin aceste firme, înțelegem mult mai clar cum redesenează ele economia lumii și cum strâng laolaltă piețele, industriile și statele într-o pânză de interdependențe tot mai densă.

Întrebări

1. Identificați principalele sectoare reprezentate în tabel.
2. Care sectoare apar de cel puțin două ori?
3. De ce este importantă diversitatea sectorială a corporațiilor multinaționale?
4. Ce legătură există între diversitatea sectorială și procesul de globalizare economică?

Soluția

1. Principalele sectoare reprezentate sunt: energia, tehnologia, comerțul electronic și serviciile digitale, industria auto, serviciile de sănătate, utilitățile, distribuția, tradingul și resursele naturale.

2. Sectoarele care apar de cel puțin două ori sunt energia, prin Saudi Aramco și Shell, industria auto, prin Toyota Motor și Volkswagen, și serviciile de sănătate, prin UnitedHealth Group și CVS Health. Se poate observa și o prezență relevantă a activităților legate de distribuție și servicii.

3. Diversitatea sectorială este importantă deoarece arată că marile corporații multinaționale nu se concentrează într-un singur tip de activitate. Ele sunt prezente în domenii strategice ale economiei mondiale, de la energie și tehnologie până la sănătate și utilități. Această răspândire sectorială le oferă o influență extinsă asupra producției, consumului, inovării, infrastructurii și serviciilor esențiale.

4. Diversitatea sectorială este strâns legată de globalizarea economică. Pe măsură ce piețele au devenit mai interconectate, firme din domenii diferite au putut să-și extindă activitatea la scară internațională. Astfel, globalizarea nu mai privește doar circulația bunurilor industriale, ci și serviciile, tehnologia, energia, sănătatea, distribuția și infrastructura economică globală.

Aplicația nr. 6. Creșterea marilor corporații multinaționale în raport cu economia mondială

Se consideră următoarele date sintetice privind ritmul mediu anual de creștere în perioada 2000–2024:

Indicator analizat	Ritm mediu anual de creștere
Veniturile primelor 50 de corporații multinaționale	4,7%
PIB-ul mondial	2,7%
Economia Asiei de Est	6,8%
Economia Americii de Nord	2,1%
Economia Europei	1,9%

Analizați semnificația diferențelor dintre ritmul de creștere al marilor corporații multinaționale și cel al economiei mondiale.

Contextul aplicației

Evaluarea corporațiilor multinaționale impune o abordare mai nuanțată: simpla măsurare a dimensiunii la un moment dat devine insuficientă fără analizarea ritmului de expansiune. Un gigant corporativ, oricât de consolidat, poate intra într-o fază de plafonare sau chiar de declin. În paralel, un actor cu o bază inițială mai modestă poate înregistra o ascensiune fulminantă, având capacitatea să redeseneze ierarhiile pieței. Din acest considerent, dinamica ratelor de creștere reflectă mult mai fidel distribuția reală a puterii economice, comparativ cu o radiografie statică a veniturilor anuale.

Decalajul dintre sporul veniturilor corporative și avansul PIB-ului mondial semnalează o anumită asimetrie. Mai exact, marile firme globale dovedesc o capacitate superioară de a capitaliza pe seama deschiderii piețelor. Ele integrează mult mai abil digitalizarea, economiile de scară și lanțurile de producție transnaționale. Atunci când vârfurile corporative depășesc constant ritmul de creștere al economiei lumii, consecința directă este majorarea ponderii lor relative. Această concentrare de capital are loc permanent, deși entitățile în cauză nu dobândesc, în sens strict, atributele și complexitatea unei economii naționale.

Perspectiva regională adaugă un alt palier de profunzime analizei. Zonele cu un ritm accelerat de dezvoltare — precum spațiul est-asiatic — funcționează ca medii propice pentru afirmarea unei noi generații de corporații globale. În același timp, regiunile cu o evoluție lentă își diminuează treptat relevanța în topurile internaționale. Evoluția marilor actori corporativi nu se produce, așadar, într-un vid spațial, ci rămâne profund ancorată în reconfigurările geoeconomice de la nivel mondial.

Întrebări

1. Cu câte puncte procentuale depășește ritmul mediu anual al veniturilor primelor 50 de corporații multinaționale ritmul de creștere al PIB-ului mondial?

2. Care dintre regiunile menționate are o creștere economică mai rapidă decât veniturile primelor 50 de corporații multinaționale?
3. Ce indică faptul că veniturile marilor corporații cresc mai rapid decât PIB-ul mondial?
4. Cum poate fi explicată diferența dintre ritmul de creștere al Asiei de Est și cel al Europei?
5. Formulați o concluzie privind raportul dintre dinamica marilor corporații și transformările economiei mondiale.



Soluția

1. Diferența este de 2 puncte procentuale. Veniturile primelor 50 de corporații multinaționale cresc cu 4,7% pe an, în timp ce PIB-ul mondial crește cu 2,7% pe an. Calculul este: 4,7% – 2,7% = 2 puncte procentuale.

2. Asia de Est are o creștere economică mai rapidă decât veniturile primelor 50 de corporații multinaționale. Ritmul său mediu anual este de 6,8%, comparativ cu 4,7% în cazul marilor corporații analizate.

3. Faptul că veniturile marilor corporații cresc mai rapid decât PIB-ul mondial indică o creștere a importanței relative a acestor firme în economia globală. Ele reușesc să își extindă activitatea mai repede decât ansamblul economiei mondiale, ceea ce poate sugera o concentrare mai mare a veniturilor, o capacitate superioară de internaționalizare și o valorificare mai eficientă a piețelor globale.

4. Diferența dintre Asia de Est și Europa poate fi explicată prin ritmuri diferite de industrializare, urbanizare, investiții, inovare tehnologică și integrare în lanțurile globale de valoare. Asia de Est include economii care au cunoscut o expansiune rapidă în industrii tehnologice, manufacturiere și comerciale, în timp ce Europa are economii mai mature, cu ritmuri de creștere mai moderate.

5. Concluzia este că marile corporații multinaționale nu doar participă la globalizare, ci beneficiază direct de accelerarea acesteia. Ritmul lor superior de creștere arată că firmele dominante pot avansa mai repede decât economia mondială, mai ales atunci când dispun de tehnologie, capital, rețele internaționale și acces la piețe extinse. Totuși, această concluzie trebuie interpretată în raport cu diferențele regionale, deoarece economia globală nu crește uniform.

Aplicația nr. 7. Ponderea valorii adăugate a marilor corporații în PIB-ul mondial

Se consideră următoarele date privind valoarea adăugată obținută de cele mai mari corporații multinaționale, exprimată ca procent din PIB-ul mondial:

Grup de corporații	2019	2023
Primele 10 corporații	1,9%	1,5%
Primele 20 corporații	3,1%	2,8%
Primele 50 corporații	5,2%	4,8%
Primele 100 corporații	7,3%	5,0%

Analizați evoluția ponderii valorii adăugate a acestor corporații în PIB-ul mondial.

Contextul aplicației

Dezbaterea privind forța multinaționalelor avansează deseori ideea că acești giganți globali au atins un nivel de putere comparabil cu cel statal. O astfel de ipoteză reclamă, totuși, o validare prin indicatori mult mai stricți. Deși încasările sugerează o greutate economică formidabilă, valoarea adăugată reflectă mult mai exact contribuția lor faptică la ansamblul economiei mondiale.

Analiza ponderii valorii adăugate în produsul intern brut global oferă o perspectivă mult mai nuanțată. Fără îndoială, liderii topurilor corporative rămân jucători macroeconomici esențiali. Totuși, o eventuală contracție a cotei lor din PIB-ul mondial contrazice teoria unei dominanțe în expansiune continuă. Este foarte probabil ca valoarea economică să sufere o redistribuire spre alte companii, industrii ori zone geografice.

Aplicația de față vizează strict acest decalaj dintre percepția publică a influenței corporative și realitatea indicată de date. În ciuda unor raportări financiare impresionante, cota valorii adăugate în PIB-ul global poate urma o traiectorie complet diferită. Așadar, orice evaluare pertinentă va delimita mereu anvergura comercială aparentă de aportul real la dezvoltarea economiei mondiale.

Întrebări

1. Cu câte puncte procentuale a scăzut ponderea valorii adăugate a primelor 100 de corporații între 2019 și 2023?
2. Care grup de corporații a înregistrat cea mai mare scădere absolută?
3. Care grup de corporații are cea mai mică scădere absolută?
4. Ce poate sugera scăderea ponderii valorii adăugate a marilor corporații în PIB-ul mondial?
5. De ce este mai relevantă valoarea adăugată decât venitul total în acest tip de analiză?

Soluția

1. Ponderea valorii adăugate a primelor 100 de corporații a scăzut de la 7,3% în 2019 la 5,0% în 2023. Diferența este de 2,3 puncte procentuale. Calculul este: 7,3% – 5,0% = 2,3 puncte procentuale.

2. Cea mai mare scădere absolută apare în cazul primelor 100 de corporații, unde reducerea este de 2,3 puncte procentuale. Aceasta este mai mare decât scăderea înregistrată de primele 10 corporații, primele 20 sau primele 50.

3. Cea mai mică scădere absolută apare în cazul primelor 20 de corporații, unde ponderea se reduce de la 3,1% la 2,8%, adică cu 0,3 puncte procentuale.

4. Scăderea ponderii poate sugera că valoarea economică nu mai este concentrată în aceeași măsură în vârful ierarhiei corporative globale. Ea poate indica apariția unor companii noi, creșterea unor firme aflate în afara primelor poziții, schimbări sectoriale sau redistribuirea activității economice către regiuni emergente.

5. Valoarea adăugată este mai relevantă deoarece surprinde contribuția economică efectivă a firmei, nu doar volumul total al vânzărilor. Veniturile pot include consumuri intermediare importante și pot supraestima dimensiunea reală a contribuției corporației. În schimb, valoarea adăugată este mai apropiată de logica PIB-ului, ceea ce o face mai potrivită pentru comparații cu economia mondială.

Aplicația nr. 8. Stabilitatea corporațiilor multinaționale în clasamentele globale

Într-o analiză ipotetică este urmărit numărul companiilor care se mențin, de la începutul până la sfârșitul fiecărui interval, în același segment al unui clasament global.

Interval analizat	Companii rămase în top 10	Companii rămase în top 20	Companii rămase în top 50
2010–2012	5	14	31
2012–2014	4	15	34
2014–2016	6	16	36
2016–2018	5	14	35
2018–2020	4	13	32
2020–2022	5	15	35
2022–2024	6	17	37

Prin „companii rămase” se înțeleg firmele care aparțineau segmentului respectiv la începutul intervalului și care se regăsesc în același segment la sfârșitul acestuia. Companiile menținute în top 10 sunt incluse și în efectivele corespunzătoare topului 20 și topului 50.

Contextul aplicației

Poziția unei corporații într-un clasament global poate fi influențată de modificarea cererii, de apariția unor tehnologii noi, de variațiile prețurilor, de fuziuni și achiziții sau de schimbarea condițiilor de concurență. Dimensiunea atinsă într-un anumit an nu garantează menținerea în același segment al clasamentului.

Stabilitatea trebuie evaluată în raport cu dimensiunea segmentului analizat. Menținerea a 5 companii într-un top 10 înseamnă o rată de retenție de 50%, în timp ce menținerea a 35 de companii într-un top 50 înseamnă o rată de 70%. Compararea exclusivă a efectivelor absolute ar conduce la o concluzie greșită, deoarece segmentele nu au aceeași dimensiune.

O rată de retenție mai redusă indică înlocuirea unei proporții mai mari dintre companiile aflate inițial în segmentul analizat. Indicatorul nu arată însă, prin el însuși, cauzele schimbărilor și nici poziția exactă ocupată ulterior de fiecare firmă.

Întrebări

1. În ce intervale s-a înregistrat cel mai mare număr de companii menținute în top 10?
2. În ce intervale apare cea mai redusă stabilitate a topului 10?
3. Care sunt ratele de retenție ale topului 10 și topului 50 în intervalul 2022–2024?
4. Calculați numărul mediu și rata medie a companiilor menținute în top 50.
5. Cum trebuie interpretată stabilitatea mai redusă a topului 10?

Soluția

Formula ratei de retenție este:
Rata de retenție = Numărul companiilor menținute / Numărul total de poziții ale segmentului × 100

1. Valoarea maximă este de 6 companii și apare în intervalele 2014–2016 și 2022–2024.

În fiecare dintre aceste intervale, 6 dintre cele 10 companii prezente inițial în top 10 se regăsesc în același segment la sfârșitul perioadei.

2. Valoarea minimă este de 4 companii și apare în intervalele 2012–2014 și 2018–2020.

Rata de retenție = 4 / 10 × 100 = 40%
Prin urmare, în fiecare dintre cele două intervale s-au menținut în top 10 numai 40% dintre companiile prezente inițial. Celelalte 60% au ieșit din acest segment, fără ca acest lucru să însemne neapărat că au ieșit și din top 50.

3. Pentru topul 10:

Rata de retenție = 6 / 10 × 100 = 60%
Pentru topul 50:
Rata de retenție = 37 / 50 × 100 = 74%
Diferența dintre cele două rate este:
74% – 60% = 14 puncte procentuale
În intervalul 2022–2024, topul 50 a avut o rată de retenție cu 14 puncte procentuale mai mare decât topul 10.

4. Numărul mediu al companiilor menținute în top 50 este:

Numărul mediu = (31 + 34 + 36 + 35 + 32 + 35 + 37) / 7
Numărul mediu = 240 / 7 = 34,29 companii
Rata medie de retenție se calculează astfel:
Rata medie = 240 / (7 × 50) × 100 = 68,57%
În medie, s-au menținut în top 50 aproximativ 34,29 companii pe interval, ceea ce reprezintă 68,57% din cele 50 de poziții analizate.

5. În fiecare interval din tabel, rata de retenție a topului 10 este mai mică decât cea a topului 50. Prin urmare, o proporție mai mare dintre companiile aflate inițial în primele 10 poziții a părăsit acest segment până la sfârșitul intervalului.

Rezultatul arată o mobilitate mai ridicată la vârful clasamentului. Datele nu permit însă identificarea cauzelor concrete ale schimbărilor și nici nu demonstrează că firmele ieșite din top 10 au dispărut din clasamentul general.

Aplicația nr. 9. Stabilitatea corporațiilor multinaționale din sectorul manufacturier

Se consideră următoarele date privind numărul de companii rămase în topurile sectorului manufacturier:

Interval analizat	Companii rămase în top 10	Companii rămase în top 20	Companii rămase în top 50
2015–2016	8	16	40
2016–2017	7	15	39
2017–2018	8	17	41
2018–2019	7	16	40
2019–2020	6	14	36
2020–2021	7	15	38
2021–2022	8	16	40
2022–2023	7	15	39
2023–2024	8	17	43
2024–2025	7	16	42

Analizați evoluția stabilității în sectorul manufacturier.

Contextul aplicației

Analiza multinaționalelor acordă o pondere strategică sectorului manufacturier, o arie dominată de actori care orchestrează lanțuri de aprovizionare ramificate și baze de producție dispersate la nivel global. Prin contrast cu entitățile pur digitale, giganții industriali se lovesc frontal de constrângeri fizice și geopolitice: costuri logistice, sincope în accesul la materii prime, bariere tarifare, strangulări ale rutelor de transport și reconfigurări abrupte ale cererii internaționale.

Consolidarea unei poziții de top în ierarhiile manufacturiere stă sub semnul unei ecuații dificile: menținerea ritmului de producție simultan cu izolarea riscurilor de pe lanțul valoric. Șocurile sistemice recente au sancționat sever tocmai acei coloși corporativi care și-au ancorat operațiunile excesiv într-un număr restrâns de regiuni, furnizori sau coridoare comerciale. Dincolo de aceste vulnerabilități, firmele care reușesc să hibridizeze industria tradițională cu digitalizarea, automatizarea și practicile de sustenabilitate ajung să capitalizeze avantaje competitive decisive.

Urmărind persistența acestor companii în elita globală, putem evalua mult mai exact gradul de reziliență dintr-un sector vertebral al economiei lumii. Rărirea rândurilor la vârful clasamentului trădează adesea perturbări structurale majore, schimbări de paradigmă tehnologică ori repoziționări strategice de amploare. În contrapartidă, o eventuală stabilizare ulterioară validează exact capacitatea acestor organizații de a se recalibra pe noile coordonate ale pieței.

Întrebări

1. În ce interval se observă cea mai scăzută stabilitate în top 10?
2. În ce interval se observă cea mai mare stabilitate în top 50?
3. Calculați diferența dintre numărul de companii rămase în top 50 în intervalele 2019–2020 și 2023–2024.
4. Cum poate fi interpretată scăderea stabilității în perioada 2019–2020?
5. Ce poate sugera revenirea din intervalele 2023–2024 și 2024–2025?

Soluția

1. Cea mai scăzută stabilitate în top 10 apare în intervalul 2019–2020, când au rămas 6 companii în primele 10 poziții.

2. Cea mai mare stabilitate în top 50 apare în intervalul 2023–2024, când au rămas 43 de companii în primele 50 de poziții.

3. Diferența este de 7 companii. În intervalul 2019–2020 au rămas 36 de companii în top 50, iar în intervalul 2023–2024 au rămas 43. Calculul este: 43 – 36 = 7.

4. Scăderea stabilității în perioada 2019–2020 poate fi interpretată ca efect al unor perturbări economice majore asupra sectorului manufacturier. Blocajele în lanțurile de aprovizionare, reducerea cererii, dificultățile logistice și incertitudinea internațională pot determina schimbări rapide în clasamentele companiilor.

5. Revenirea din intervalele 2023–2024 și 2024–2025 poate sugera o adaptare a firmelor manufacturiere la noile condiții economice. Companiile mari și-au putut reorganiza lanțurile de aprovizionare, diversifica sursele de inputuri, accelera digitalizarea și consolida pozițiile prin investiții, fuziuni sau strategii de regionalizare.

Aplicația nr. 10. Noii actori din clasamentele corporațiilor multinaționale

Se consideră următoarele exemple de corporații intrate recent sau avansate puternic în clasamentele globale:

Corporația	Țara de origine	Domeniul principal	Indice de expansiune globală
BYD	China	Vehicule electrice și baterii	Foarte ridicat
Tesla	S.U.A.	Vehicule electrice și tehnologie	Ridicat
Tencent	China	Tehnologia informației	Ridicat
CATL	China	Baterii și energie regenerabilă	Foarte ridicat
Xiaomi	China	Electronică de consum	Ridicat
TSMC	Taiwan	Semiconductori	Foarte ridicat
Sea Limited	Singapore	Comerț electronic și gaming	Ridicat
Grab	Singapore	Servicii digitale de mobilitate	Moderat
MercadoLibre	Argentina	Comerț electronic regional	Moderat
Canva	Australia	Software de design digital	Ridicat

Pe baza datelor, analizați profilul noilor corporații multinaționale.

Contextul aplicației

Topurile corporațiilor multinaționale nu mai sunt acaparate strict de industria grea, marii producători auto tradiționali ori companiile energetice de profil. Asistăm astăzi la o ascensiune fulminantă a jucătorilor din zone de vârf: tehnologie, vehicule electrice, baterii, semiconductori, platforme digitale sau comerț electronic. Această reconfigurare trădează o mutație de fond la nivelul economiei mondiale. Astăzi, avantajul competitiv gravitează în jurul inovației, al datelor, al proprietății intelectuale și, cu precădere, al capacității de a scala o afacere într-un ritm accelerat.

Dimensiunea geografică marchează o altă schimbare de paradigmă. Nume precum Taiwan, Singapore, China, Coreea de Sud, alături de India, Argentina sau Australia revin recurent atunci când cartografiem noua generație de actori globali. Este o diversificare clară care demontează mitul puterii economice rezervate exclusiv polilor occidentali maturi. Tot mai mult, economiile asiatice avansate și piețele emergente propulsează corporații perfect echipate pentru a susține o competiție la nivel planetar.

În această ecuație, indicele de expansiune globală acționează ca o sită excelentă: separă giganții dominați doar de piața internă de cei capabili să cucerească rapid teritorii externe. Când o companie atinge o rată ridicată de expansiune, miza nu mai ține doar de veniturile uriașe, ci

de forța sa de a-și replica modelul de afaceri, tehnologia și portofoliul pe multiple meridiane. Într-un mediu economic în care avantajele competitive riscă să devină volatile peste noapte, o asemenea anvergură transnațională devine criteriul suprem de selecție.

Întrebări

1. Care sunt principalele domenii reprezentate de companiile din tabel?
2. Câte dintre companiile enumerate provin din China?
3. Ce companii au un indice de expansiune globală „foarte ridicat”?
4. Ce sugerează prezența companiilor din Asia în tabel?
5. Cum se leagă apariția acestor firme de transformarea economiei globale?

Soluția

1. Principalele domenii reprezentate sunt vehiculele electrice, bateriile, energia regenerabilă, tehnologia informației, electronica de consum, semiconductori, comerțul electronic, gamingul, serviciile digitale de mobilitate și software-ul.

2. Patru companii provin din China: BYD, Tencent, CATL și Xiaomi.

3. Companiile cu indice de expansiune globală „foarte ridicat” sunt BYD, CATL și TSMC. Acestea activează în domenii strategice: vehicule electrice, baterii, energie regenerabilă și semiconductori.

4. Prezența companiilor asiatice sugerează deplasarea parțială a centrului de greutate al economiei mondiale către Asia. China, Taiwan și Singapore nu mai apar doar ca spații de producție sau piețe de desfacere, ci ca surse de corporații inovatoare, capabile să concureze la nivel global.

5. Apariția acestor firme este legată de transformarea economiei globale către tehnologie, digitalizare, mobilitate electrică, energie curată și servicii scalabile internațional. Noii actori nu schimbă doar clasamentele, ci și structura competiției globale, deoarece pun presiune asupra firmelor tradiționale și accelerează reconfigurarea lanțurilor internaționale de valoare.

Aplicația nr. 11. Calculul indicelui transnaționalizării unei corporații multinaționale

O corporație multinațională are următoarele date:

Indicator	Valoare totală	Valoare în străinătate
Active	120 miliarde USD	72 miliarde USD
Vânzări	200 miliarde USD	110 miliarde USD
Angajați	300.000 persoane	180.000 persoane

Indicele transnaționalizării se calculează ca medie a trei ponderi: ponderea activelor din străinătate în total active, ponderea vânzărilor din străinătate în total vânzări și ponderea angajaților din străinătate în total angajați.

Calculați indicele transnaționalizării și interpretați rezultatul.

Contextul aplicației

Evaluarea anvergurii unei corporații multinaționale nu se poate restrânge la simpla cifră de afaceri ori la fotoliul ocupat într-un top global. Un gigant corporativ poate raporta încasări colosale, rămânând totuși captiv, în proporție covârșitoare, pe piața de origine. La polul opus, o companie cu o amprentă financiară mai modestă se poate dovedi profund internaționalizată, având grosul activelor, al desfacerii și al resurselor umane dislocat dincolo de granițele naționale.

Aici intervine relevanța indicelui de transnaționalizare, un instrument conceput tocmai pentru a capta această dispersie geografică. Metrica agreghează trei axe fundamentale ale proiecției externe: capitalul imobilizat peste hotare, rulajul comercial de pe piețele terțe și forța de muncă angrenată în afara statului de proveniență. Calculând media acestor ponderi, indicatorul livrează o radiografie sintetică a gradului în care entitatea operează, de facto, ca un actor economic transnațional.

Lectura acestui parametru presupune, însă, o anumită rigoare analitică. El ne confirmă volumul prezenței externe, dar omite coordonate esențiale: distribuția spațială a operațiunilor, nivelul de diversificare a piețelor-țintă, profunzimea integrării în economiile-gazdă sau tipologia funcțiilor externalizate. În consecință, deși rămâne un reper indispensabil, indicele nu poate susține pe cont propriu o diagnoză exhaustivă a profilului corporativ.

Întrebări

1. Calculați ponderea activelor din străinătate în total active.
2. Calculați ponderea vânzărilor din străinătate în total vânzări.
3. Calculați ponderea angajaților din străinătate în total angajați.
4. Calculați indicele transnaționalizării.
5. Interpretați rezultatul obținut.

6. Menționați o limită a acestui indicator.

 **Soluția**

1. Ponderea activelor din străinătate este:
72 / 120 × 100 = 60%

2. Ponderea vânzărilor din străinătate este:
110 / 200 × 100 = 55%

3. Ponderea angajaților din străinătate este:
180.000 / 300.000 × 100 = 60%

4. Indicele transnaționalizării se calculează ca medie a celor trei ponderi:
(60% + 55% + 60%) / 3 = 175% / 3 = 58,33%

5. Rezultatul de 58,33% indică un nivel ridicat de transnaționalizare. Corporația are o prezență externă importantă, deoarece peste jumătate din active, vânzări și angajați sunt legați de activitatea desfășurată în afara țării de origine.

6. O limită a indicatorului este că nu arată distribuția geografică a activităților externe. O firmă poate avea un indice ridicat, dar activitățile sale din străinătate pot fi concentrate în doar câteva țări. De asemenea, indicatorul nu arată ce funcții sunt internaționalizate: producție, cercetare, distribuție, management, servicii sau logistică.

Aplicația nr. 12. Interpretarea indicelui transnaționalizării la corporațiile multinaționale non-financiare

Se consideră următoarele date privind primele 10 corporații multinaționale non-financiare evaluate după valoarea indicelui transnaționalizării:

Loc	Corporația	Țara de origine	Domeniul de activitate	Indicele transnaționalizării
1	Nestlé	Elveția	Industria alimentară	94%
2	Unilever	Regatul Unit / Țările de Jos	Bunuri de larg consum	93%
3	Linde plc	Irlanda / S.U.A.	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%

Analizați semnificația valorilor ridicate ale indicelui transnaționalizării și identificați principalele trăsături ale corporațiilor incluse în acest clasament.

Contextul aplicației

Indicele de transnaționalizare cuantifică măsura exactă în care o corporație își ancorează operațiunile dincolo de frontierele statului de origine. Un scor ridicat nu trădează un simplu exportator de conjunctură. Dimpotrivă, semnalează o entitate care și-a dislocat un volum critic de active, resursă umană și fluxuri comerciale în afara perimetrului intern. Privit astfel, indicatorul măsoară profunzimea organică a internaționalizării, lăsând la o parte mirajul notorietății de brand sau cel al veniturilor absolute.

Ierarhia dominată de companiile cu un indice ridicat reliefează o realitate adesea contraintuitivă: coloșii financiari nu sunt obligatoriu și cei mai transnaționalizați actori ai pieței. Multe dintre aceste firme își au rădăcinile în economii de talie mică sau medie, context restrictiv care le-a forțat să accelereze expansiunea externă pentru a-și asigura supraviețuirea și ritmul de creștere. Jucătorii dominanți din state precum Elveția, Regatul Unit, Țările de Jos, Belgia,

Irlanda sau Franța au țesut în timp rețele internaționale extrem de complexe. Motivul este unul pur pragmatic: piața internă era pur și simplu prea îngustă pentru a le putea absorbi strategiile de dezvoltare la scară largă.

Această intensitate a transnaționalizării poartă, totodată, amprenta clară a specificului sectorial. Industrii precum alimentația, băuturile, bunurile de larg consum, chimia, materialele de construcții sau echipamentele industriale beneficiază de o cerere dispersată la nivel global. În aceste zone, corporațiile reușesc să replice la indigo arhitecturi de producție, marketing și distribuție în zeci de piețe distincte. Practic, un indice ridicat depășește simpla idee de expansiune cantitativă; el atestă capacitatea formidabilă a unei corporații de a suda o multitudine de operațiuni globale disparate într-o structură perfect coerentă.

Întrebări

1. Care este corporația cu cel mai ridicat indice al transnaționalizării din tabel?
2. Calculați media indicelui transnaționalizării pentru primele 10 corporații.
3. Câte dintre primele 10 corporații au un indice al transnaționalizării de cel puțin 88%?
4. Ce țară apare cel mai frecvent ca țară de origine în primele 10 poziții?
5. Ce indică un indice al transnaționalizării de peste 90%?
6. De ce corporațiile provenite din economii mai mici pot avea valori foarte ridicate ale indicelui transnaționalizării?

Soluția

1. Corporația cu cel mai ridicat indice al transnaționalizării este Nestlé, cu o valoare de 94%.

2. Media indicelui transnaționalizării pentru primele 10 corporații se calculează astfel:
(94 + 93 + 91 + 89 + 88 + 87 + 86 + 85 + 84 + 83) / 10 = 880 / 10 = 88%
Prin urmare, media primelor 10 corporații este de 88%.

3. Corporațiile cu un indice de cel puțin 88% sunt Nestlé, Unilever, Linde plc, Anheuser-Busch InBev și Glencore. În total, sunt 5 corporații.

4. Elveția apare cel mai frecvent în primele 10 poziții, prin Nestlé, Glencore, Holcim Group și ABB Ltd. Această prezență indică o capacitate ridicată a firmelor elvețiene de a se extinde internațional.

5. Un indice al transnaționalizării de peste 90% indică o corporație foarte puternic internaționalizată. Aceasta înseamnă că activitatea firmei este legată în mare măsură de piețele externe, prin active, vânzări și personal aflate în afara țării de origine.

6. Corporațiile provenite din economii mai mici pot avea valori ridicate ale indicelui deoarece piața internă nu le oferă întotdeauna suficient spațiu pentru creștere. Pentru a-și extinde producția, vânzările și investițiile, aceste firme sunt nevoite să pătrundă pe

piețe externe, să achiziționeze firme străine și să își distribuie activitățile în mai multe regiuni ale lumii.

Aplicația nr. 13. Activele externe ca indicator al extinderii globale a corporațiilor multinaționale

Se consideră următoarele date privind primele 10 corporații multinaționale non-financiare clasificate după valoarea activelor amplasate în străinătate:

Loc	Corporația	Țara de origine	Domeniul de activitate	Active externe, mil. USD
1	Shell plc	Regatul Unit	Petrol și gaze	452.851
2	Toyota Motor Corporation	Japonia	Autovehicule	450.090
3	Volkswagen Group	Germania	Autovehicule	255.810
4	TotalEnergies	Franța	Energie	255.515
5	Deutsche Telekom	Germania	Telecomunicații	255.510
6	BP	Regatul Unit	Energie	233.349
7	Stellantis	Țările de Jos	Autovehicule	200.468
8	Microsoft	S.U.A.	Tehnologie și servicii de date	195.884
9	Exxon Mobil	S.U.A.	Energie	178.243
10	Anheuser-Busch InBev	Belgia	Alimentație și băuturi	175.786

Analizați structura clasamentului și semnificația activelor externe pentru înțelegerea dimensiunii corporațiilor multinaționale.

Contextul aplicației

Activele externe constituie un barometru esențial al expansiunii corporative, indicând precis volumul de capital imobilizat dincolo de granițele statului de origine. Față de curba veniturilor, expusă frecvent unor volatilități anuale severe, activele probează o amprentă internațională mult mai robustă: platforme industriale, noduri logistice, infrastructură critică, participații de capital, hub-uri de servicii ori capacități extractive. Dotată cu un asemenea portofoliu extern, corporația depășește statutul banal de exportator, devenind un vector economic organic asimilat în multiple jurisdicții naționale.

Ierarhiile dictate exclusiv de volumul activelor externe desenează adesea o arhitectură total diferită față de topul veniturilor sau de cel al indicelui de transnaționalizare. O entitate poate bifa încasări-record, operând totuși un stoc limitat de active externe, mai ales dacă exploatează intensiv piața domestică ori mizează pe modele de business neintensive în capital fizic. La polul opus regăsim sectoare grele — energia, industria auto, telecomunicațiile sau

marea infrastructură — care absorb investiții transfrontaliere masive. Această foame de capital fix explică dominația lor categorică în clasamentele fundamentate pe acest parametru.

O asemenea grilă de lectură tranșează net distincția dintre gabaritul pur comercial și ancorarea internațională de profunzime a entității. Concret, volumul activelor externe trădează dependența corporației față de o țesătură materială, tehnologică și organizațională găzduită de alte state. În consecință, indicatorul nu certifică doar succesul extinderii globale, ci cartografiază implicit o întreagă rețea de vulnerabilități: expunerea la șocuri geopolitice, seisme fiscale, constrângeri de reglementare, fricțiuni comerciale ori sincope majore pe lanțurile internaționale de aprovizionare.

Întrebări

1. Care sunt primele două corporații după valoarea activelor externe?
2. Calculați diferența dintre activele externe ale Shell și Toyota.
3. Câte corporații din primele 10 provin din sectorul energetic?
4. Câte corporații din primele 10 provin din industria autovehiculelor?
5. Calculați valoarea totală a activelor externe pentru primele 5 corporații din tabel.
6. Ce arată concentrarea unor active externe foarte mari în sectoare precum energia și autovehiculele?

Soluția

1. Primele două corporații după valoarea activelor externe sunt Shell plc, cu 452.851 mil. USD, și Toyota Motor Corporation, cu 450.090 mil. USD.

2. Diferența dintre activele externe ale Shell și Toyota este:

452.851 – 450.090 = 2.761 mil. USD

Shell depășește Toyota cu 2.761 mil. USD în active externe.

3. În sectorul energetic se regăsesc Shell, TotalEnergies, BP și Exxon Mobil. Prin urmare, 4 dintre primele 10 corporații provin din sectorul energetic.

4. În industria autovehiculelor se regăsesc Toyota Motor Corporation, Volkswagen Group și Stellantis. Prin urmare, 3 dintre primele 10 corporații provin din industria autovehiculelor.

5. Valoarea totală a activelor externe pentru primele 5 corporații este:

452.851 + 450.090 + 255.810 + 255.515 + 255.510 = 1.669.776 mil. USD

Primele 5 corporații însumează 1.669.776 mil. USD în active externe.

6. Concentrarea activelor externe în energie și autovehicule arată că aceste domenii depind de investiții internaționale foarte mari. Energia presupune exploatare, rafinare, transport și distribuție în mai multe regiuni ale lumii, iar industria auto presupune fabrici, furnizori, centre logistice și rețele comerciale globale. În ambele cazuri, corporațiile nu

pot funcționa eficient doar din țara de origine, ci au nevoie de o prezență materială extinsă în străinătate.

Aplicația nr. 14. Evoluția indicelui transnaționalizării și a componentelor sale

Se consideră următoarele date privind evoluția componentelor indicelui transnaționalizării în perioada 2015–2022:

An	Active externe	Vânzări externe	Forță de muncă externă	Indicele transnaționalizării
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%	61,0%
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%

Indicele transnaționalizării este calculat, pentru fiecare an, ca medie aritmetică a ponderii activelor externe, a ponderii vânzărilor externe și a ponderii forței de muncă externe. Analizați evoluția indicelui transnaționalizării și a celor trei componente ale sale.

Contextul aplicației

Indicele transnaționalizării oferă o imagine sintetică asupra intensității prezenței externe a unei corporații. Activele amplasate în străinătate arată angajamentul de capital pe piețele externe, vânzările externe indică importanța cererii din afara țării de origine, iar forța de muncă externă reflectă distribuția internațională a activităților.

Evoluția indicatorului trebuie urmărită pe o perioadă mai lungă. O reducere înregistrată într-un singur an poate fi determinată de o conjunctură temporară, în timp ce scăderea simultană și repetată a tuturor componentelor sugerează o modificare mai amplă a structurii operațiunilor internaționale.

Diminuarea indicelui nu înseamnă în mod automat că o corporație renunță la internaționalizare. Firmele pot reduce volumul activelor fizice deținute în străinătate și pot continua să opereze la nivel global prin platforme digitale, licențiere, subcontractare, parteneriate sau rețele regionale de producție.

Întrebări

1. Cu câte puncte procentuale a scăzut indicele transnaționalizării între 2015 și 2022?
2. Care componentă a indicelui a înregistrat cea mai mare scădere între 2015 și 2022?
3. Care componentă a indicelui a înregistrat cea mai mică scădere între 2015 și 2022?
4. Calculați scăderea medie anuală a indicelui transnaționalizării în perioada 2015–2022.
5. Ce semnificație are faptul că toate cele trei componente ale indicelui scad în aceeași perioadă?
6. De ce scăderea indicelui nu trebuie interpretată automat ca sfârșit al internaționalizării corporațiilor multinaționale?

Soluția

1. Indicele transnaționalizării a scăzut de la 62,6% în 2015 la 53,5% în 2022.

Scăderea indicelui = 62,6% – 53,5% = 9,1 puncte procentuale.

2. Scăderile componentelor sunt:

Active externe: 63,1% – 52,8% = 10,3 puncte procentuale
Vânzări externe: 67,2% – 58,0% = 9,2 puncte procentuale
Forță de muncă externă: 57,5% – 49,8% = 7,7 puncte procentuale.
Cea mai mare scădere apare în cazul ponderii activelor externe, cu 10,3 puncte procentuale.

3. Cea mai mică scădere apare în cazul ponderii forței de muncă externe, cu 7,7 puncte procentuale.

4. Perioada 2015–2022 cuprinde 7 intervale anuale.

Scăderea medie anuală = 9,1 puncte procentuale / 7 = 1,3 puncte procentuale pe an
Rezultatul exprimă ritmul mediu anual al scăderii pe întreaga perioadă. El nu presupune că indicele a scăzut în fiecare an cu exact aceeași valoare.

5. Scăderea tuturor componentelor arată că reducerea indicelui nu este determinată de un singur element. Ponderea activelor, a vânzărilor și a personalului din străinătate se diminuează simultan în raport cu activitatea totală a corporațiilor analizate.

   Această evoluție este compatibilă cu o reorientare spre piața internă, cu regionalizarea activităților sau cu reducerea expunerii externe. Datele nu permit, singure, stabilirea cauzei exacte.

6. Corporațiile pot rămâne internaționalizate chiar dacă reduc activele fizice sau personalul aflat în străinătate. Ele pot coordona piețe externe prin tehnologie, servicii digitale, licențe, subcontractare, parteneriate și lanțuri regionale de aprovizionare.

Prin urmare, evoluția indicelui poate indica o recalibrare a formelor de internaționalizare, nu în mod necesar abandonarea lor.

2 - Expansiunea internațională prin fuziuni, achiziții și parteneriate strategice

Aplicația nr. 15. Fuziunile și achizițiile internaționale ca modalitate de expansiune a corporațiilor multinaționale

O corporație multinațională din domeniul energiei analizează posibilitatea de a cumpăra o firmă străină care deține rezerve importante de petrol și gaze. Alternativ, compania ar putea intra pe piața respectivă printr-o investiție greenfield, construind de la zero facilități de extracție, prelucrare și distribuție. Conducerea firmei trebuie să decidă care variantă este mai potrivită pentru obiectivele sale strategice.

Contextul aplicației

Pentru corporațiile globale, fuziunile și achizițiile transfrontaliere acționează ca un accelerator redutabil de extindere. Ocolind efortul ridicării unui proiect de la zero — un impediment inerent investițiilor de tip greenfield —, preluarea unei entități garantează accesul instantaneu la un ecosistem operațional: baze de producție, licențe, rețele de distribuție, personal ultraspecializat sau drepturi de exploatare. Tocmai această viteză de execuție transformă tranzacțiile în varianta preferată acolo unde ferestrele de oportunitate impun o penetrare extrem de rapidă a pieței.

Pe terenul industriilor de importanță critică, fie că vorbim despre energie, tehnologie de vârf, sănătate sau metale rare, resorturile acestor mutări depășesc cu mult simpla gonflare a veniturilor. Liderii de piață urmăresc, în fond, securizarea unor resurse cu caracter deficitar, absorbția inovațiilor emergente, integrarea pe verticală a lanțurilor de valoare ori secționarea dependențelor față de terți furnizori. Privite din acest unghi, achizițiile devin veritabile scuturi strategice; ele protejează avantajul competitiv și cimentează reziliența corporației pe fondul unui climat internațional profund volatil.

Tranșarea dilemei dintre o preluare și un proiect greenfield reclamă o evaluare rece a obiectivelor, a profilului de risc și a calendarului de expansiune. Preluarea unui competitor scurtează masiv timpii de intrare pe piață, dar aduce la pachet prime de achiziție costisitoare, șocuri severe de integrare organizațională și potențiale blocaje din partea reglementatorilor statului-gazdă. În contrapartidă, o investiție ridicată din temelii asigură un control decizional riguros asupra arhitecturii de business, însă absoarbe resurse temporale enorme și expune firma la riscuri prelungite de șantier, birocrație locală și coagulare a noilor rețele comerciale.

Întrebări

1. Care este principalul avantaj al achiziției față de investiția greenfield în cazul prezentat?
2. Ce tipuri de active poate obține corporația prin achiziționarea firmei străine?
3. Care sunt principalele riscuri ale unei achiziții internaționale în sectorul energetic?
4. În ce situație ar putea fi preferabilă investiția greenfield?

5. Formulați o concluzie privind rolul fuziunilor și achizițiilor în expansiunea internațională a corporațiilor multinaționale.



Soluția

1. Principalul avantaj al achiziției este intrarea rapidă pe piață. Corporația nu mai trebuie să construiască de la zero infrastructura de extracție, prelucrare și distribuție, ci preia o firmă care deține deja active, personal, licențe și poziții comerciale.

2. Prin achiziție, corporația poate obține rezerve de petrol și gaze, echipamente, facilități de producție, contracte existente, rețele logistice, personal specializat, informații de piață și eventuale drepturi de exploatare. În unele cazuri, poate prelua și relații consolidate cu autoritățile locale sau cu furnizorii.

3. Riscurile principale sunt costul ridicat al tranzacției, dificultatea integrării firmei preluate, opoziția autorităților din statul gazdă, tensiunile geopolitice, riscurile de mediu și eventualele reacții negative ale comunităților locale. În sectorul energetic, se adaugă și riscul ca statul gazdă să considere tranzacția sensibilă din perspectiva securității economice.

4. Investiția greenfield poate fi preferabilă atunci când corporația dorește control complet asupra proiectului, când nu există firme locale potrivite pentru preluare sau când achiziția ar fi prea costisitoare. De asemenea, poate fi preferată dacă statul gazdă încurajează construcția de capacități noi, crearea de locuri de muncă și transferul direct de tehnologie.

5. Fuziunile și achizițiile sunt instrumente importante de expansiune internațională deoarece permit corporațiilor să se extindă rapid, să obțină resurse strategice și să își consolideze poziția competitivă. Totuși, ele nu sunt simple operațiuni financiare, ci decizii complexe care implică riscuri economice, politice, tehnologice și instituționale.

Aplicația nr. 16. Analiza valorii unui portofoliu ipotetic de tranzacții internaționale de fuziuni și achiziții

Se consideră următorul portofoliu ipotetic de tranzacții internaționale. Denumirile firmelor și operațiunile sunt fictive. În fiecare caz, compania cumpărătoare și firma preluată provin din state diferite, iar valorile tranzacțiilor sunt exprimate în miliarde USD și calculate pe aceeași bază de evaluare.

Nr. crt.	Firma preluată	Sectorul firmei preluate	Compania cumpărătoare	Valoarea tranzacției, mld. USD
1	PetroNova Resources	Petrol și gaze	EnerGen Global	100,0
2	InfraCloud Systems	Software de infrastructură	MacroChip Holdings	69,0
3	Basin Energy	Petrol și gaze	Apex Petroleum	53,0
4	Cognitiva Health AI	Inteligență artificială	Digital Future Group	40,0
5	Motion Components	Componente auto	Orion Mobility	34,6
6	PaySphere	Servicii de plată	GlobalPay Networks	24,3
7	MedRetail Group	Retail farmaceutic	Northbridge Capital	23,6
8	FiberLink Communications	Telecomunicații	Horizon Connect	22,0
9	OncoNova Biotech	Biotehnologie oncologică	BioPharma International	19,3
10	Immunex Therapeutics	Medicamente pentru boli autoimune	LifeScience Corporation	14,9

Pe baza datelor din tabel, analizați concentrarea valorică și sectorială a tranzacțiilor.

Contextul aplicației

Valoarea unei achiziții este influențată de activele firmei preluate, de perspectivele sale de dezvoltare, de drepturile de proprietate intelectuală, de poziția pe piață și de sinergiile anticipate de cumpărător. Din acest motiv, două firme cu dimensiuni contabile apropiate pot fi evaluate foarte diferit.

Distribuția sectorială este la fel de importantă ca valoarea totală. Achizițiile din energie pot urmări accesul la rezerve și infrastructură, în timp ce operațiunile din software, inteligență artificială sau biotehnologie sunt orientate frecvent spre brevete, date, personal specializat și capacități de cercetare.

Concentrarea unei părți mari din valoarea totală în câteva operațiuni arată că rezultatul agregat al pieței poate fi influențat puternic de un număr redus de tranzacții. Această constatare privește distribuția valorilor din portofoliu și nu demonstrează, singură, existența unei concentrări anticoncurențiale pe piețele relevante.

Întrebări

1. Calculați valoarea totală a celor 10 tranzacții.
2. Calculați valoarea medie a unei tranzacții.
3. Ce pondere au primele trei tranzacții în valoarea totală?
4. Câte dintre tranzacțiile prezentate aparțin sectorului energetic?
5. Ce indică prezența unor tranzacții mari în software, inteligență artificială și biotehnologie?

Soluția

1. Valoarea totală este:
   Valoarea totală = 100,0 + 69,0 + 53,0 + 40,0 + 34,6 + 24,3 + 23,6 + 22,0 + 19,3 + 14,9
   Valoarea totală = 400,7 miliarde USD.

2. Valoarea medie este:
   Valoarea medie = 400,7 / 10 = 40,07 miliarde USD.

3. Primele trei tranzacții însumează:
   Valoarea primelor trei tranzacții = 100,0 + 69,0 + 53,0 = 222,0 miliarde USD
   Ponderea primelor trei tranzacții = 222,0 / 400,7 × 100 = 55,40%
   Rotunjit la o zecimală:
   Ponderea primelor trei tranzacții = 55,4%
   Prin urmare, primele trei operațiuni concentrează aproximativ 55,4% din valoarea totală a portofoliului.

4. Sectorului petrolului și gazelor îi aparțin tranzacțiile care vizează PetroNova Resources și Basin Energy.

Prin urmare, 2 dintre cele 10 tranzacții aparțin sectorului energetic.

5. Tranzacțiile din software, inteligență artificială și biotehnologie arată că firmele cumpărătoare urmăresc și active intangibile: programe informatice, algoritmi, date, brevete, rezultate ale cercetării și personal specializat. Prezența acestor sectoare nu dovedește automat că toate tranzacțiile vor produce avantajele anticipate. Ea indică însă importanța capacităților tehnologice și inovatoare în strategiile de expansiune ale corporațiilor.

Aplicația nr. 17. Evoluția megatranzacțiilor de fuziuni și achiziții între 2015 și 2025

Se consideră următoarele date privind numărul tranzacțiilor de fuziuni și achiziții cu valoare de peste 1 miliard USD:

An	Număr de tranzacții peste 1 miliard USD	Observație sintetică
2015	384	Activitate ridicată
2016	356	Ușoară reducere
2017	325	Tendință descendentă
2018	298	Moderare a pieței
2019	276	Prudență mai ridicată
2020	215	Șoc economic major
2021	458	Vârf al perioadei analizate
2022	390	Corecție după anul record
2023	285	Scădere pe fond de incertitudine
2024	334	Redresare moderată
2025	360	Proiecție de creștere

Analizați evoluția pieței megatranzacțiilor în perioada 2015–2025.

Contextul aplicației

Segmentul fuziunilor și achizițiilor de mare calibru reacționează extrem de prompt la variațiile climatului macroeconomic. Într-un mediu caracterizat prin dobânzi reduse, un excedent de lichiditate și orizonturi clare de creștere, giganții corporativi manifestă o înclinație vizibilă spre tranzacții de anvergură. La polul opus, intervalele dominate de crize structurale, puseuri inflaționiste, tensiuni geopolitice sau o scumpire abruptă a creditării temperează sever apetitul pentru ofensive financiare riscante.

Traiectoria megatranzacțiilor respinge orice tipar liniar de evoluție. Volumul lor se poate eroda treptat sub presiunea prudenței, se prăbușește în momentele de șoc și ricoșează spectaculos odată cu relaxarea mediului financiar. Tocmai de aceea, o grilă de lectură longitudinală, întinsă pe mai mulți ani, surclasează oricând o evaluare punctuală. Un maxim

istoric izolat nu dictează o tendință pe termen lung, la fel cum o contracție de etapă nu decretează deznodământul interesului pentru operațiuni de preluare.

Intervalul 2015–2025 ne oferă cadrul perfect pentru a diseca un ciclu macroeconomic complet. Remarcăm o activitate intensă în anii pre-pandemici, urmată de o frânare brutală în 2020 și o efervescență surprinzătoare pe parcursul lui 2021, pentru ca perioada ulterioară să aducă o corecție necesară și o reașezare treptată post-2023. Acest traseu sinusoidal atestă o realitate inechivocă: ritmul pieței de M&A rămâne profund ancorat în moralul investitorilor, prețul capitalului, echilibrul bursier și agendele de consolidare pe care și le asumă actorii multinaționali.

Întrebări

1. Care este anul cu cel mai mare număr de tranzacții peste 1 miliard USD?
2. Care este anul cu cel mai mic număr de tranzacții peste 1 miliard USD?
3. Calculați scăderea numărului de tranzacții între 2015 și 2020.
4. Calculați creșterea numărului de tranzacții între 2020 și 2021.
5. Calculați media anuală a tranzacțiilor pentru perioada 2015–2025.
6. Cum poate fi interpretată evoluția după 2023?

Soluția

1. Anul cu cel mai mare număr de tranzacții este 2021, cu 458 de tranzacții peste 1 miliard USD.

2. Anul cu cel mai mic număr de tranzacții este 2020, cu 215 tranzacții peste 1 miliard USD.

3. Scăderea între 2015 și 2020 este:

384 – 215 = 169 tranzacții

Aceasta indică o reducere importantă a activității de megatranzacții în perioada respectivă.

4. Creșterea între 2020 și 2021 este:

458 – 215 = 243 tranzacții

Creșterea este foarte puternică și arată revenirea rapidă a pieței după șocul din 2020.

5. Media anuală se calculează astfel:

(384 + 356 + 325 + 298 + 276 + 215 + 458 + 390 + 285 + 334 + 360) / 11 = 3681 / 11 = 334,64

Media anuală este de aproximativ 335 tranzacții peste 1 miliard USD.

6. Evoluția după 2023 poate fi interpretată ca o redresare moderată a pieței. Numărul tranzacțiilor crește de la 285 în 2023 la 334 în 2024 și la o proiecție de 360 în 2025. Această revenire sugerează refacerea parțială a încrederii, dar nu neapărat revenirea la nivelul excepțional din 2021.

Aplicația nr. 18. Evaluarea unei achiziții internaționale din perspectiva concurenței, tehnologiei și securității economice

O corporație multinațională intenționează să achiziționeze, pentru 35 miliarde USD, o firmă străină care dezvoltă soluții de inteligență artificială utilizate în sănătate, securitate cibernetică și administrarea infrastructurii digitale.

Pe piața relevantă din statul-gazdă, firma cumpărătoare deține o cotă de 16%, iar firma-țintă deține 22%. După tranzacție, entitatea rezultată ar controla 38% din piață. Mai există trei concurenți importanți, cu cote de 24%, 18% și 12%, iar restul de 8% este repartizat între firme mai mici.

Firma-țintă administrează algoritmi utilizați de spitale și operatori de infrastructură critică și prelucrează date medicale și informații privind incidentele de securitate cibernetică. Cumpărătorul intenționează să integreze aceste sisteme în rețeaua sa internațională.

Cumpărătorul și-a asumat contractual investiții de 4 miliarde USD în cercetare și extinderea infrastructurii locale, precum și menținerea centrului de cercetare și a celor 2.500 de locuri de muncă pentru o perioadă de cel puțin șapte ani.

Analiza tehnică realizată pentru autorități arată că riscurile identificate pot fi reduse prin păstrarea datelor sensibile în statul-gazdă, separarea operațională a bazelor de date, audituri independente, reguli nediscriminatorii de acces la anumite interfețe tehnologice și obligații de continuitate a serviciilor. Autoritățile dispun de capacitatea juridică și tehnică necesară pentru verificarea acestor obligații.

Decizia se adoptă după următoarele criterii:

- aprobarea fără condiții este posibilă numai dacă nu există riscuri materiale pentru concurență sau securitate;
- aprobarea cu restricții este aleasă dacă tranzacția produce beneficii importante, iar riscurile pot fi controlate prin obligații verificabile;
- blocarea este justificată dacă riscurile materiale nu pot fi reduse sau supravegheate în mod credibil.

Contextul aplicației

Achizițiile care implică tehnologii avansate și infrastructuri sensibile nu pot fi evaluate exclusiv prin prisma prețului plătit. Autoritățile trebuie să analizeze efectele asupra concurenței, controlului datelor, continuității serviciilor și autonomiei tehnologice a statului-gazdă.

O poziție mai puternică pe piață nu reprezintă, în mod automat, un motiv pentru blocarea tranzacției. Evaluarea trebuie să urmărească dacă firma rezultată ar putea restrânge accesul concurenților, impune condiții discriminatorii sau combina servicii într-un mod care limitează libertatea de alegere a clienților.

În același timp, investițiile, păstrarea activităților de cercetare și accesul la rețeaua globală a cumpărătorului pot sprijini dezvoltarea firmei preluate. Decizia trebuie să păstreze beneficiile realizabile și să reducă riscurile prin măsuri proporționale și verificabile.

Întrebări

1. De ce trebuie analizată atent această tranzacție?
2. Ce efecte pozitive poate produce achiziția?
3. Ce riscuri concurențiale pot apărea?
4. Ce riscuri tehnologice și de securitate economică trebuie avute în vedere?
5. Care dintre cele trei decizii este justificată pe baza criteriilor din enunț?

Soluția

1. Tranzacția necesită o analiză atentă din trei motive principale:
    - entitatea rezultată ar controla 38% din piața relevantă;
    - firma-țintă deține algoritmi utilizați în sănătate și infrastructură critică;
    - operațiunea presupune posibilitatea transferului internațional al unor date medicale și de securitate.

Aceste elemente creează riscuri materiale atât pentru concurență, cât și pentru securitatea economică.

2. Achiziția poate facilita investiții de 4 miliarde USD în cercetare și infrastructură, păstrarea centrului local de cercetare și menținerea celor 2.500 de locuri de muncă pentru cel puțin șapte ani.

   Integrarea într-o rețea internațională poate sprijini dezvoltarea și comercializarea mai rapidă a produselor. Acestea sunt beneficii potențiale, iar realizarea lor depinde de respectarea angajamentelor asumate.

3. Entitatea rezultată ar putea utiliza poziția de 38% pentru a îngreuna accesul competitorilor la anumite interfețe, pentru a combina serviciile proprii cu tehnologia firmei preluate sau pentru a favoriza propriul ecosistem digital.

   Existența celorlalți concurenți limitează riscul apariției imediate a unui monopol, dar nu elimină posibilitatea unor practici de excludere sau discriminare.

4. Principalele riscuri sunt transferul datelor sensibile în afara statului-gazdă, accesul necontrolat la algoritmi utilizați în infrastructuri critice, dependența față de deciziile unei corporații străine și întreruperea unor servicii esențiale.

   Aceste riscuri pot fi reduse prin localizarea datelor, separarea operațională a sistemelor, audituri independente, controlul accesului și obligații de continuitate.

5. Decizia justificată este aprobarea cu restricții.

   Aprobarea fără condiții nu este potrivită, deoarece există riscuri materiale. Blocarea nu este necesară, deoarece analiza tehnică arată că riscurile pot fi reduse prin obligații verificabile, iar autoritățile au capacitatea de a le supraveghea.

Restricțiile trebuie să includă:

- păstrarea datelor sensibile în statul-gazdă;
- separarea operațională a bazelor de date;

- audituri independente periodice;
- acces nediscriminatoriu la interfețele tehnologice stabilite de autorități;
- menținerea centrului local de cercetare și a locurilor de muncă;
- obligații de continuitate a serviciilor critice.

Aplicația nr. 19. Fuziunile și achizițiile în sectorul resurselor primare și al materiilor critice

O corporație multinațională din domeniul mineritului dorește să achiziționeze o firmă dintr-o economie emergentă care deține licențe pentru exploatarea litiului și cobaltului. Aceste resurse sunt utilizate în producția de baterii, vehicule electrice și tehnologii energetice avansate. Tranzacția este privită favorabil de investitori, dar autoritățile statului gazdă și organizațiile locale ridică obiecții privind controlul resurselor, impactul asupra mediului și distribuția beneficiilor economice.

Contextul aplicației

Resursele primare au recâștigat recent o poziție centrală în arhitectura strategică a multinaționalelor, o repoziționare dictată imperativ de tranziția energetică. Metale precum litiul, cobaltul, cuprul și nichelul, alături de gazele naturale și diverse alte materii critice, constituie astăzi coloana vertebrală a tehnologiilor verzi, a rețelelor electrice și a infrastructurilor industriale moderne. Confruntate cu o cerere aflată pe o curbă abruptă de creștere, corporațiile recurg la o adevărată cursă pentru securizarea accesului: semnează angajamente pe termen lung, parafează parteneriate complexe ori lansează ofensive directe de achiziție.

Fuziunile și preluările scurtează dramatic drumul către controlul unor active pe care o construcție de la zero le-ar consolida mult prea lent. Pe terenul extractiv, forța brută a capitalului nu garantează, pe cont propriu, succesul. Orice organizație are o nevoie vitală de licențe valide, drepturi de exploatare, expertiză geologică de nișă, infrastructură funcțională și o ancorare solidă în rețeaua decizională locală. Prin urmare, asimilarea unui jucător deja validat pe piață comprimă masiv timpii de așteptare, blindând poziția corporației pe întreg lanțul global al energiei și al electromobilității.

O asemenea mecanică tranzacțională comportă, inevitabil, un grad ridicat de sensibilitate. Guvernele statelor-gazdă tind să privească aceste rezerve drept un nucleu inalienabil al suveranității economice naționale. Simultan, comunitățile locale pot contesta vehement proiectele, invocând periclitarea mediului, precaritatea condițiilor de muncă ori o asimetrie flagrantă în distribuirea profiturilor. Tocmai din acest motiv, evaluarea achizițiilor din perimetrul resurselor primare refuză limitarea la un simplu calcul de rentabilitate; ea impune o analiză pluridimensională a impactului socio-economic, a rigorilor ecologice și a controlului strategic asupra materiilor critice.

Întrebări

1. De ce sunt litiul și cobaltul considerate resurse strategice în economia actuală?
2. Care este avantajul achiziției față de o investiție greenfield în acest caz?
3. Ce preocupări poate avea statul gazdă în fața unei asemenea tranzacții?
4. Ce preocupări pot avea comunitățile locale?
5. Ce condiții ar putea impune statul gazdă pentru aprobarea tranzacției?
6. Formulați o concluzie privind legătura dintre M&A, tranziția energetică și suveranitatea economică.

Soluția

1. Litiul și cobaltul sunt considerate resurse strategice deoarece sunt utilizate în producția de baterii, vehicule electrice, tehnologii energetice și sisteme de stocare a energiei. Pe măsură ce tranziția energetică se accelerează, cererea pentru aceste materii prime crește, iar controlul asupra lor devine un avantaj competitiv important.

2. Avantajul achiziției este accesul rapid la licențe, rezerve, infrastructură și expertiză locală. O investiție greenfield ar presupune identificarea resurselor, obținerea autorizațiilor, construirea infrastructurii și dezvoltarea operațiunilor de la zero, ceea ce ar dura mult mai mult și ar implica riscuri ridicate.

3. Statul gazdă poate fi preocupat de pierderea controlului asupra resurselor strategice, de reducerea veniturilor fiscale, de transferul profiturilor în străinătate, de dependența față de o corporație multinațională și de impactul tranzacției asupra politicii industriale naționale.

4. Comunitățile locale pot fi preocupate de degradarea mediului, poluarea apei și solului, relocări, condiții de muncă, lipsa locurilor de muncă bine plătite sau distribuția inegală a beneficiilor economice. Ele pot contesta tranzacția dacă percep că resursele locale sunt exploatate fără avantaje suficiente pentru regiune.

5. Statul gazdă poate impune condiții precum păstrarea unei participații locale, investiții obligatorii în procesare internă, respectarea unor standarde stricte de mediu, transparență fiscală, angajarea forței de muncă locale, transfer de tehnologie, contribuții la infrastructura regională și obligații privind refacerea mediului.

6. Fuziunile și achizițiile din sectorul materiilor critice arată că tranziția energetică nu este doar o transformare tehnologică, ci și una geopolitică și economică. Corporațiile caută acces rapid la resurse, iar statele încearcă să păstreze controlul asupra activelor considerate strategice. De aceea, M&A devine un instrument de expansiune corporativă, dar și un punct de tensiune între capitalul global și suveranitatea economică.

Aplicația nr. 20. Alegerea între achiziție transfrontalieră și investiție greenfield

O corporație multinațională din domeniul tehnologiei dorește să intre pe piața unei țări emergente. Are două variante: fie cumpără o firmă locală care deține deja o platformă digitală, o bază mare de utilizatori și personal specializat, fie construiește de la zero o filială proprie, printr-o investiție greenfield. Piața este atractivă, dar mediul instituțional este instabil, iar reglementările privind datele și concurența se modifică frecvent.

Contextul aplicației

Alegerea modului de intrare pe o piață străină reprezintă una dintre deciziile strategice fundamentale pentru orice multinațională. Prin achiziția transfrontalieră, compania câștigă acces imediat la o entitate funcțională: preia active, angajați, relații comerciale și, poate cel mai important, o cunoaștere directă a pieței locale. Investiția de la zero, în schimb, presupune construcția propriei structuri. Această variantă oferă un control mult mai strict, dar vine la pachet cu un consum semnificativ de timp, capital și efort de adaptare la noul mediu.

Într-un context internațional marcat de incertitudini, preluarea altei companii poate tăia din riscuri. Până la urmă, firma-țintă a parcurs deja procesul de asimilare în economia gazdă. Există însă și reversul medaliei, tradus prin dificultăți post-tranzacție. Pot apărea șocuri de integrare culturală, sisteme informatice incompatibile, autorități reticente, competitori locali ostili sau, pur și simplu, se poate ajunge la plata unui preț supraevaluat. Pe de altă parte, deși avansează mult mai lent, investiția de tip greenfield îi permite corporației să își creioneze exact structura organizațională de care are nevoie, potrivit propriilor standarde.

Totul se reduce, în final, la obiectivele firmei. Dacă se urmărește intrarea rapidă și preluarea unor capabilități deja testate, achiziția este calea logică. Când prioritatea cade pe controlul deplin, pe păstrarea culturii organizaționale și pe evitarea problemelor interne ascunse dintr-o altă firmă, balanța se înclină spre construcția de la zero. În practica de afaceri, corporațiile optează frecvent pentru acea soluție care reușește să echilibreze optim viteza, nivelul de control, expunerea la risc și efortul financiar.

Întrebări

1. Care este principalul avantaj al achiziției transfrontaliere în cazul prezentat?
2. Care este principalul avantaj al investiției greenfield?
3. Ce riscuri specifice poate avea achiziția unei firme locale din domeniul tehnologiei?
4. Cum influențează instabilitatea instituțională alegerea formei de intrare?
5. Ce variantă ar fi mai potrivită dacă obiectivul principal este intrarea rapidă pe piață? Argumentați.

Soluția

Soluția

1. Principalul avantaj al achiziției transfrontaliere este accesul rapid la piața locală. Corporația preia o firmă care are deja utilizatori, personal, infrastructură digitală, relații comerciale și cunoaștere a reglementărilor locale. Astfel, timpul necesar pentru intrarea efectivă pe piață este mult redus.

2. Principalul avantaj al investiției greenfield este controlul ridicat. Corporația poate construi filiala potrivit propriilor proceduri, tehnologii, valori organizaționale și obiective strategice, fără a fi nevoită să integreze structuri moștenite de la o firmă preluată.

3. Achiziția unei firme locale din tehnologie poate genera riscuri legate de integrarea sistemelor informatice, protecția datelor, păstrarea personalului-cheie, compatibilitatea culturii organizaționale, evaluarea corectă a activelor intangibile și reacția autorităților de concurență. De asemenea, poate apărea riscul ca baza de utilizatori sau tehnologia cumpărată să nu producă valoarea anticipată.

4. Instabilitatea instituțională poate face achiziția mai atractivă, deoarece firma locală cunoaște deja mediul de reglementare și are experiență în relația cu autoritățile. Totuși, aceeași instabilitate poate crește riscul tranzacției, deoarece autoritățile pot modifica regulile privind proprietatea străină, datele, concurența sau fiscalitatea.

5. Dacă obiectivul principal este intrarea rapidă pe piață, achiziția este varianta mai potrivită. Ea permite preluarea imediată a unor active și relații deja existente. Totuși, decizia trebuie însoțită de o analiză atentă a firmei țintă, deoarece viteza de intrare nu garantează succesul integrării.

Aplicația nr. 21. Fuziunea prin absorbție

Două firme, F1 și F2, activează în același sector industrial. F1 este compania mai mare și dorește să preia F2 pentru a-și extinde capacitatea de producție și portofoliul de clienți. După operațiune, F1 continuă să existe, iar F2 își încetează existența juridică. F1 preia activele, contractele, drepturile și obligațiile firmei F2.

Contextul aplicației

Fuziunea prin absorbție reprezintă acel mecanism de restructurare în care o singură companie își continuă existența, integrând-o complet pe cealaltă în propria arhitectură. Rațiunea economică a mutării? Concentrarea masivă a activelor și eficientizarea schemei de organizare. Practic, firma absorbantă face un salt dimensional, preia integral resursele celeilalte și își securizează o cotă de piață vizibil superioară.

Nu trebuie să confundăm acest proces cu o formă avansată de cooperare comercială, dintr-un motiv foarte simplu: independența entităților încetează definitiv. Compania absorbită

este radiată juridic, transferându-și întregul patrimoniu către absorbant. Consecința directă nu constă în fondarea unui actor corporativ complet nou, ci în expansiunea și consolidarea celui care a inițiat preluarea.

O asemenea mutare devine extrem de atractivă atunci când se urmărește tăierea costurilor redundante, preluarea unor capacități de producție deja rodate, absorbția de noi tehnologii ori simpla neutralizare a unui concurent. Implementarea concretă ascunde, însă, destule capcane. Omogenizarea echipelor, unificarea contractelor, asumarea vechiului pasiv și reașezarea fluxurilor operaționale generează adesea șocuri financiare majore. Asta se întâmplă chiar și atunci când, pe hârtie, tranzacția promitea o rentabilitate absolut impecabilă.

Întrebări

1. Care firmă continuă să existe după fuziunea prin absorbție?
2. Ce se întâmplă cu firma F2 după finalizarea operațiunii?
3. Ce elemente patrimoniale și juridice sunt preluate de F1?
4. Care sunt posibilele avantaje economice ale fuziunii prin absorbție?
5. Ce riscuri pot apărea în procesul de integrare.

Soluția

1. După fuziunea prin absorbție, continuă să existe firma F1, adică firma absorbantă.

2. Firma F2 își încetează existența juridică distinctă. Ea nu mai funcționează ca entitate separată, deoarece este integrată în firma F1.

3. F1 preia activele, drepturile, obligațiile, contractele, capacitățile de producție și eventualele datorii ale firmei F2. Practic, patrimoniul firmei absorbite trece asupra firmei absorbante.

4. Avantajele pot include creșterea dimensiunii firmei, extinderea capacității de producție, reducerea costurilor prin eliminarea suprapunerilor, accesul la clienții firmei absorbite, consolidarea poziției pe piață și integrarea unor tehnologii sau competențe.

5. Riscurile pot apărea din dificultatea integrării personalului, diferențe de cultură organizațională, costuri ascunse, datorii preluate, pierderea unor clienți, conflicte interne sau probleme legate de armonizarea sistemelor de management și a procedurilor operaționale.

Aplicația nr. 22. Fuziunea prin reunire sau consolidare

Firmele F1 și F2 decid să își unească activitățile într-o nouă companie, F3. După operațiune, atât F1, cât și F2 încetează să mai existe ca entități juridice separate. Noua companie F3 preia activele, drepturile, obligațiile și activitățile economice ale celor două firme inițiale.

Contextul aplicației

Optarea pentru fuziunea prin reunire (sau consolidare) pleacă de la o premisă destul de dură: companiile inițiale se dizolvă pentru a lăsa loc unei societăți nou-înființate. Ieșim așadar din logica absorbției, acolo unde un jucător își păstrează personalitatea juridică și îl asimilează pur și simplu pe celălalt. Aici se naște un succesor de la zero, care va prelua în bloc atât activele, cât și obligațiile participanților. O asemenea schimbare de paradigmă este mult mai profundă, forțând reconstrucția completă a identității organizaționale.

De ce s-ar alege o rută atât de complicată? De cele mai multe ori, motivul ține strict de percepție. Părțile implicate vor să evite cu orice preț eticheta unei subordonări. Lansând o entitate cu totul nouă, mesajul trimis pieței este unul de parteneriat autentic, o combinare reală a resurselor. Această tactică devine obligatorie la masa negocierilor dintre firme cu gabarit similar. Acolo unde se întâlnesc branduri istorice sau culturi corporative foarte puternice, niciuna dintre tabere nu va accepta vreodată să fie redusă la statutul de anexă.

Șocul administrativ este însă masiv. Managementul noii structuri primește ingrata sarcină de a suda două ecosisteme distincte: trebuie să alinieze datorii, să omogenizeze echipe, să lege sisteme informatice incompatibile și să împace viziuni comerciale diferite. Beneficiile finale justifică de obicei efortul, dar testul de foc îl reprezintă calitatea integrării. Conducerea trebuie să taie chirurgical suprapunerile de costuri, având grijă să nu distrugă în acest proces fix competențele-cheie aduse de firmele fondatoare.

Întrebări

1. Ce se întâmplă cu firmele F1 și F2 după fuziunea prin reunire?
2. Ce rol are firma F3 în această operațiune?
3. Prin ce se deosebește fuziunea prin reunire de fuziunea prin absorbție?
4. De ce ar putea prefera două firme o fuziune prin reunire?
5. Care sunt principalele dificultăți ale unei consolidări?

Soluția

1. Firmele F1 și F2 încetează să mai existe ca entități juridice separate. Ele își transmit patrimoniul și activitățile către noua companie.

2. Firma F3 este entitatea nou creată. Ea preia activele, drepturile, obligațiile și activitățile economice ale firmelor F1 și F2.

3. Diferența principală este că, în absorbție, una dintre firme continuă să existe și o preia pe cealaltă. În reunire sau consolidare, toate firmele participante dispar ca entități juridice distincte și apare o companie nouă.

4. Două firme pot prefera consolidarea atunci când doresc să construiască o identitate nouă, să evite dominarea simbolică a uneia de către cealaltă, să combine resurse echilibrat sau să transmită pieței ideea unei alianțe profunde între parteneri.

5. Dificultățile principale sunt integrarea culturilor organizaționale, armonizarea sistemelor de management, eliminarea suprapunerilor, gestionarea personalului, stabilirea noii strategii și menținerea clienților și partenerilor în perioada de tranziție.



Aplicația nr. 23. Achiziția pură și achiziția de tip holding

Firma F1 dorește să preia controlul asupra firmei F2, care activează pe o piață externă. Sunt analizate două variante. În prima variantă, F1 preia complet F2, iar firma țintă încetează să mai existe ca entitate separată. În a doua variantă, F1 cumpără participații suficiente pentru a controla F2, dar cele două firme rămân separate juridic, fiind organizate într-o structură de tip holding.



Contextul aplicației

Mecanismul prin care se exercită controlul asupra unei firme-țintă dictează însăși arhitectura achiziției. Uneori, cumpărătorul absoarbe integral compania, topind-o direct în propria organigramă. Alteori, miza rămâne strict controlul strategic, motiv pentru care existența juridică a entității preluate este păstrată intactă. Această delimitare nu ține de o simplă formalitate. Ea rescrie radical procedurile interne și felul în care noua structură va interacționa pe viitor cu autoritățile, creditorii, clienții ori propriii angajați.

Achiziția pură forțează o integrare profundă și, adesea, imediată. Noua conducere taie rapid compartimentele redundante, unifică operațiunile și ajunge să administreze direct activele vizate. Prin contrast, soluția holdingului conservă o marjă extinsă de autonomie juridică și decizională. Este o tactică foarte utilă atunci când firma cumpărată deține un brand cu greutate, licențe locale exclusive ori contracte comerciale care s-ar putea rezilia la un eventual transfer direct. Intervine aici și un calcul pur pragmatic: multe state-gazdă favorizează legislativ menținerea unei persoane juridice autohtone distincte.

Balanța dintre achiziția pură și structura de tip holding este înclinată, până la urmă, de profunzimea integrării dorite. Când imperativul absolut îl reprezintă controlul total și reorganizarea din temelii, achiziția pură rămâne ruta evidentă. Dacă se caută, în schimb, o dirijare strategică de la centru care să nu sufoce flexibilitatea operațiunilor locale, holdingul livrează un compromis mult mai rafinat. În esență, ambele abordări cimentează autoritatea

cumpărătorului; ceea ce diferă fundamental sunt doar pârghiile organizaționale prin care se asigură acest control.

Întrebări

1. Ce se întâmplă cu firma F2 în cazul achiziției pure?
2. Ce se întâmplă cu firma F2 în cazul achiziției de tip holding?
3. Care este elementul comun al celor două forme de achiziție?
4. În ce situație ar fi preferabilă achiziția pură?
5. În ce situație ar fi preferabilă achiziția de tip holding?
6. Care formă oferă mai multă autonomie firmei preluate?

Soluția

1. În cazul achiziției pure, firma F2 este preluată complet de F1 și încetează să mai existe ca entitate separată. Activele și activitatea sa sunt integrate în firma cumpărătoare.

2. În cazul achiziției de tip holding, F1 preia controlul asupra F2, dar F2 continuă să existe juridic. Cele două firme rămân entități distincte, însă F2 este controlată de F1 prin participații sau mecanisme de conducere.

3. Elementul comun este exercitarea controlului asupra firmei țintă. În ambele cazuri, F1 urmărește să controleze deciziile strategice și resursele firmei F2.

4. Achiziția pură este preferabilă atunci când firma cumpărătoare dorește integrare completă, eliminarea structurilor paralele, reorganizare rapidă și control direct asupra activelor și proceselor firmei achiziționate.

5. Achiziția de tip holding este preferabilă atunci când firma țintă are un brand important, licențe locale, relații contractuale valoroase sau când păstrarea identității juridice ajută la menținerea poziției pe piață. De asemenea, poate fi utilă când legislația sau sensibilitățile locale fac dificilă absorbția completă.

6. Achiziția de tip holding oferă mai multă autonomie firmei preluate, deoarece aceasta rămâne separată juridic, chiar dacă este controlată de firma cumpărătoare.

Aplicația nr. 24. Achiziția ostilă și achiziția prietenoasă

O corporație multinațională dorește să preia o firmă străină listată la bursă. În primul scenariu, conducerea firmei țintă acceptă negocierile și recomandă acționarilor aprobarea tranzacției. În al doilea scenariu, conducerea firmei țintă se opune tranzacției, iar corporația cumpărătoare se adresează direct acționarilor, propunându-le cumpărarea acțiunilor la un preț superior celui de piață.

Contextul aplicației

Dincolo de arhitectura strict juridică, achizițiile se definesc fundamental prin climatul relațional dintre cumpărător și entitatea vizată. Aprobarea explicită a tranzacției de către managementul-țintă, dublată de cooperarea sa activă, conturează profilul unei preluări prietenoase. Dacă, dimpotrivă, conducerea se baricadează, forțând investitorul să curteze direct acționarii ori să apese pedala altor mecanisme de piață, operațiunea virează abrupt în zona achizițiilor ostile.

Traseul unei tranzacții consensuale este, în mod firesc, mult mai ușor de navigat. Echipele au spațiul necesar pentru un audit milimetric al afacerii, pot orchestra tranziția fără grabă și dezamorsează din fașă posibilele conflicte interne. Părțile interesate — de la clienți la propriii angajați — primesc semnale limpezi, minimizând astfel blocajele operaționale. La polul opus, o ofensivă ostilă inflamează instantaneu mediul corporativ. Conducerea asediată activează reflexele defensive, mutând adesea bătălia în instanțe sau pe masa autorităților de reglementare, o uzură care împinge inevitabil costul final al tranzacției la cote mult mai ridicate.

Cu toate aceste fricțiuni, demersurile ostile posedă frecvent o justificare economică impecabilă. Ele prind contur exact în momentele în care acționariatul taxează un management ineficient sau atunci când cumpărătorul sesizează că o reorganizare profundă ar debloca o valoare masivă. Dilema fundamentală a acestor mutări se reduce la un conflict de interese clasic: dreptul legitim al acționarilor de a valida o ofertă financiară superioară se ciocnește frontal cu prerogativa conducerii de a-și proteja strategia actuală. Tocmai disecarea acestei tensiuni reprezintă cheia absolută pentru a descifra mecanismele reale de funcționare a pieței controlului corporativ.

Întrebări

1. Ce caracterizează achiziția prietenoasă?
2. Ce caracterizează achiziția ostilă?
3. Care scenariu este, de regulă, mai ușor de integrat după finalizarea tranzacției?
4. Ce avantaje poate avea o achiziție prietenoasă?
5. Ce riscuri poate genera o achiziție ostilă?
6. De ce se poate adresa firma cumpărătoare direct acționarilor firmei țintă?

Soluția

1. Achiziția prietenoasă este caracterizată prin existența acordului conducerii firmei țintă. Conducerea acceptă negocierile, cooperează cu firma cumpărătoare și poate recomanda acționarilor aprobarea tranzacției.

2. Achiziția ostilă este caracterizată prin opoziția conducerii firmei țintă. Firma cumpărătoare încearcă să preia controlul fără sprijinul managementului, de obicei adresându-se direct acționarilor sau utilizând mecanisme de piață.

3. Achiziția prietenoasă este, de regulă, mai ușor de integrat. Cooperarea dintre cele două conduceri permite planificarea mai bună a tranziției, reducerea conflictelor și păstrarea unei părți mai mari din capitalul organizațional al firmei preluate.

4. Avantajele unei achiziții prietenoase includ acces mai bun la informațiile firmei țintă, costuri mai reduse de conflict, integrare mai rapidă, acceptare mai mare din partea angajaților și posibilitatea unei comunicări mai clare cu piața.

5. Achiziția ostilă poate genera conflicte juridice, opoziție internă, pierderea personalului-cheie, deteriorarea imaginii firmei cumpărătoare, creșterea costului tranzacției și intervenția autorităților de reglementare. De asemenea, integrarea post-achiziție poate fi mult mai dificilă.
6. Firma cumpărătoare se poate adresa direct acționarilor atunci când conducerea firmei țintă refuză negocierea. Dacă acționarii consideră oferta avantajoasă, ei pot accepta vânzarea acțiunilor, chiar dacă managementul se opune. Aceasta reflectă separarea dintre proprietatea acționarilor și controlul exercitat de conducerea firmei.

Aplicația nr. 25. Fuziunile și achizițiile în sectorul serviciilor și al economiei digitale

O bancă europeană de dimensiuni medii analizează achiziționarea unei platforme fintech specializate în plăți digitale, analiză de date și servicii financiare mobile. Banca urmărește să își modernizeze rapid infrastructura tehnologică, să reducă dependența de furnizori externi și să își consolideze poziția pe o piață unde concurența din partea firmelor digitale este tot mai puternică.

Contextul aplicației

Radarul marilor fuziuni și achiziții s-a recalibrat vizibil în ultimele decenii. Dacă istoric vorbim despre o dominație clară a industriilor grele — extracția de petrol, energia clasică, producția auto sau manufactura tradițională —, astăzi centrul de greutate a migrat masiv către

sectorul terțiar. Banii dictează acum ritmul în servicii financiare, telecomunicații, utilități, infrastructură digitală și IT. Explicația este cât se poate de pragmatică: valoarea economică a evadat din perimetrul strict al activelor fizice. Astăzi, ea se extrage din baze de date, rețele interconectate, arhitecturi software și din forța platformelor de a gestiona instantaneu relația cu utilizatorul final.

Să privim, de pildă, către piața financiară, unde digitalizarea a rescris complet regulile de luptă între băncile clasice, procesatorii de plăți și noii actori fintech. O instituție bancară cu tradiție deține un capital solid, portofolii imense de clienți și știe perfect cum să navigheze hățișul reglementărilor, dar se mișcă exasperant de lent la capitolul inovație. De cealaltă parte, un startup fintech plusează prin tehnologie agilă și acces facil la public tânăr, însă se lovește frecvent de bariera lichidităților, a lipsei de licențe ori a deficitului de încredere instituțională. O tranzacție de preluare sudează excelent aceste goluri. Există, desigur, și un cost ascuns al acestor mutări: apar riscuri severe legate de protecția datelor, piața se polarizează, iar consumatorii ajung dependenți de o mână de furnizori giganți.

Într-o asemenea tranzacție, miza transcende o banală cucerire de noi piețe; asistăm practic la o mutație de fond a modelului de business. Când cumpără un jucător digital, banca nu achiziționează doar o identitate juridică. Ea absoarbe o infrastructură tehnologică la cheie, echipe gata formate, algoritmi rafinați, noi baze de utilizatori și o infuzie vitală de agilitate. Prin urmare, evaluarea M&A în spectrul serviciilor refuză limitarea la instrumentele financiare clasice. O analiză completă trebuie să măsoare capacitatea reală a acestor mutări de a genera integrare digitală și de a cimenta un avantaj competitiv pe termen lung.

Întrebări

1. Care este principala motivație strategică a băncii în cazul prezentat?
2. Ce tipuri de active intangibile poate obține banca prin achiziția platformei fintech?
3. Ce avantaje poate avea platforma fintech din integrarea într-un grup bancar mai mare?
4. Ce riscuri pot apărea din perspectiva concurenței și a protecției datelor?
5. De ce sectorul serviciilor a devenit tot mai important în piața globală a fuziunilor și achizițiilor?

Soluția

1. Principala motivație strategică este modernizarea rapidă a modelului de afaceri. Banca urmărește să obțină tehnologie, acces la servicii digitale și capacitate de inovare, fără să dezvolte toate aceste elemente de la zero.

2. Banca poate obține active intangibile precum algoritmi, software, baze de date, know-how tehnologic, expertiză în plăți digitale, rețele de utilizatori, marcă, relații comerciale și capacitatea de a dezvolta rapid produse financiare digitale.

3. Platforma fintech poate beneficia de capital mai mare, acces la clienții băncii, credibilitate instituțională, sprijin juridic și capacitate de extindere pe piețe mai largi. Integrarea într-un grup bancar poate accelera scalarea serviciilor.

4. Riscurile pot include reducerea concurenței, concentrarea excesivă a datelor, utilizarea abuzivă a informațiilor despre clienți, blocarea competitorilor mai mici și creșterea dependenței utilizatorilor de un număr restrâns de furnizori financiari digitali.

5. Sectorul serviciilor a devenit tot mai important deoarece economia globală se bazează din ce în ce mai mult pe infrastructură digitală, date, platforme, servicii financiare, telecomunicații și utilități. În aceste domenii, fuziunile și achizițiile permit firmelor să obțină rapid dimensiune, tehnologie și acces la piețe.

Aplicația nr. 26. Motivațiile strategice ale fuziunilor și achizițiilor internaționale

O corporație multinațională analizează cinci posibile tranzacții internaționale:

Tranzacție propusă	Obiectiv principal
A	Cumpărarea unui competitor direct pentru creșterea cotei de piață
B	Achiziția unei firme cu laboratoare avansate de cercetare-dezvoltare
C	Preluarea unei firme locale pentru intrarea rapidă pe o piață emergentă
D	Cumpărarea unui furnizor strategic pentru reducerea dependenței externe
E	Integrarea unor filiale pentru standardizarea proceselor și reducerea costurilor

Analizați motivațiile care pot sta la baza acestor tranzacții.

Contextul aplicației

Explicația din spatele marilor preluări transfrontaliere refuză să fie redusă la un numitor comun. Ce urmăresc, de fapt, giganții corporativi? Uneori, logica este strict cantitativă: expansiunea abruptă a gabaritului pentru a debloca masiv economiile de scară. Alteori, capitalul vânează injecții de inovație, țintind absorbția unor brevete critice, laboratoare de cercetare sau expertiză de nișă. Să nu uităm de varianta scurtăturii tactice. Să cumperi un jucător deja validat înseamnă să-i confiști instantaneu portofoliul de clienți, liniile de distribuție și acea legitimitate locală pe care, pe cont propriu, ai fi clădit-o în ani grei de efort.

Există, însă, și mutări dictate de reflexe strict defensive. Înghiți un furnizor strategic pur și simplu pentru a-ți betona lanțul de aprovizionare în fața șocurilor externe. Ori, și mai direct, preiei un rival incomod ca să mai reduci din asfixia concurențială a pieței. Mai adăugăm aici un palier adesea ignorat: eficiența operațională. Multe tranzacții servesc drept pretext perfect pentru a tăia chirurgical costurile redundante, a alinia platforme informatice incompatibile și a standardiza riguros procedurile interne.

În economia reală, nicio mega-tranzacție nu se sprijină pe un singur pilon. O mutare bine orchestrată livrează rezultate pe mai multe fronturi simultan: umflă cota de piață, captează tehnologie nouă, spulberă cheltuieli de operare și deschide ușa către un hub geografic critic. Tocmai din această cauză, radiografia corectă a oricărei preluări reclamă multă finețe analitică. Provocarea reală este să știi să decupezi miza centrală a achiziției din toată acea constelație de avantaje secundare.



Întrebări

1. Ce motivație strategică exprimă tranzacția A?
2. Ce motivație strategică exprimă tranzacția B?
3. Ce motivație strategică exprimă tranzacția C?
4. Ce motivație strategică exprimă tranzacția D?
5. Ce motivație strategică exprimă tranzacția E?
6. De ce o tranzacție M&A poate avea simultan mai multe motivații?



Soluția

1. Tranzacția A exprimă motivația creșterii cotei de piață și a consolidării poziției concurențiale. Prin cumpărarea unui competitor direct, firma poate reduce presiunea concurențială și își poate mări rapid dimensiunea.

2. Tranzacția B exprimă motivația accesului la cercetare-dezvoltare și inovare. Firma cumpără laboratoare, specialiști, brevete, know-how și capacitatea de a genera produse sau tehnologii noi.

3. Tranzacția C exprimă motivația intrării rapide pe o piață externă. În loc să construiască totul de la zero, corporația preia o firmă locală care are deja clienți, distribuție, reputație și cunoaștere a mediului local.

4. Tranzacția D exprimă motivația integrării verticale și a securizării resurselor strategice. Prin cumpărarea furnizorului, corporația reduce dependența de terți și poate controla mai bine costurile, calitatea și continuitatea aprovizionării.

5. Tranzacția E exprimă motivația raționalizării și eficientizării operațiunilor globale. Prin integrarea filialelor, firma poate elimina suprapuneri, standardiza procese și reduce costuri administrative sau operaționale.

6. O tranzacție M&A poate avea mai multe motivații deoarece firmele urmăresc simultan creștere, eficiență, acces la tehnologie, reducerea riscurilor și consolidarea poziției competitive. Rareori o achiziție majoră are o singură cauză; de regulă, ea combină interese comerciale, tehnologice, financiare și strategice.

Aplicația nr. 27. Fuziuni și achiziții pe orizontală și pe verticală

O corporație producătoare de vehicule electrice analizează două posibile achiziții. Prima vizează cumpărarea unui alt producător de vehicule electrice, care activează pe aceleași piețe. A doua vizează cumpărarea unei firme care produce baterii și deține contracte importante pentru aprovizionarea cu litiu.

Contextul aplicației

Poziția pe care o ocupă companiile în ecosistemul de afaceri ne oferă grila perfectă pentru a clasifica aceste tranzacții. Intervențiile pe orizontală, de pildă, aduc laolaltă actori care operează fix pe același palier al pieței. Ce se urmărește aici? Gonflarea cotei de piață, neutralizarea directă a rivalilor, diversificarea portofoliului și deblocarea economiilor de scară. Este o mecanică tranzacțională vizibilă mai ales în sectoarele sufocate de o concurență feroce, unde companiile vânează gabarit pur pentru a putea rezista presiunilor globale.

Registrul se schimbă radical în cazul mutărilor pe verticală. Aici, tranzacția sudează verigi diferite ale lanțului valoric: un producător își înghite furnizorul sau distribuitorul, ori o platformă digitală își anexează propria infrastructură. Ținta principală nu mai este scoaterea din joc a unui concurent direct, ci confiscarea și securizarea unei resurse, a unei tehnologii sau a unei rute comerciale esențiale. Într-un peisaj economic măcinat de lanțuri logistice sugrumate, șocuri geopolitice și dependențe asimetrice, integrarea verticală acționează astăzi ca un scut vital de protecție a operațiunilor.

Tragerea acestei linii de demarcație ne ajută să anticipăm corect unda de șoc din economie. O ofensivă orizontală va aprinde mereu radarele autorităților anti-monopol, dintr-un motiv evident: subțiază abrupt rândurile competitorilor. În schimb, o achiziție verticală generează un cu totul alt tip de risc, cel al blocajului de acces. Noua entitate integrată capătă forța de a le tăia practic rivalilor oxigenul către materii prime, inovații sau canale de distribuție critice. Judecând la rece, ramificațiile oricărei mutări de acest calibru trebuie disecate simultan pe două fronturi: ce profit obține corporația și cum se distorsionează echilibrul pieței libere.

Întrebări

1. Ce tip de achiziție este cumpărarea unui alt producător de vehicule electrice?
2. Ce tip de achiziție este cumpărarea firmei care produce baterii?
3. Care este obiectivul principal al achiziției orizontale?
4. Care este obiectivul principal al achiziției verticale?
5. Ce riscuri concurențiale pot apărea în primul caz?
6. Ce riscuri pot apărea în al doilea caz pentru ceilalți producători de vehicule electrice?

Soluția

1. Cumpărarea unui alt producător de vehicule electrice este o achiziție pe orizontală, deoarece ambele firme activează în același domeniu și concurează pe același nivel al pieței.

2. Cumpărarea firmei care produce baterii este o achiziție pe verticală, deoarece firma cumpărată se află pe un alt nivel al lanțului de valoare, furnizând o componentă esențială pentru producția de vehicule electrice.

3. Obiectivul principal al achiziției orizontale este consolidarea poziției de piață. Firma cumpărătoare urmărește să își mărească dimensiunea, să reducă numărul competitorilor, să obțină economii de scară și să își extindă portofoliul.

4. Obiectivul principal al achiziției verticale este securizarea lanțului de aprovizionare. Firma cumpărătoare urmărește acces stabil la baterii, control mai bun al costurilor și reducerea dependenței de furnizori externi.

5. În primul caz, riscurile concurențiale țin de reducerea numărului de competitori, creșterea puterii de piață, posibile majorări de prețuri și diminuarea presiunii pentru inovare. Autoritățile de concurență pot analiza atent o asemenea tranzacție.

6. În al doilea caz, ceilalți producători de vehicule electrice pot fi dezavantajați dacă firma integrată limitează accesul la baterii, crește prețurile componentelor sau prioritizează aprovizionarea propriei producții. Astfel, integrarea verticală poate crea riscuri de blocare a pieței.

Aplicația nr. 28. Achizițiile internaționale și efectele asupra economiei gazdă

O corporație multinațională dorește să cumpere cea mai mare firmă locală de telecomunicații dintr-o economie emergentă. Firma locală are deja o poziție dominantă pe piață. Autoritățile statului gazdă trebuie să evalueze dacă tranzacția va aduce capital, tehnologie și modernizare sau dacă va consolida excesiv o poziție de monopol.

Contextul aplicației

Pentru economiile-gazdă, o infuzie de capital străin adusă prin achiziții internaționale poate funcționa ca un stimulent economic. Nu vorbim doar despre simpla mutare a unor fonduri dintr-un cont în altul. Miza reală o reprezintă importul direct de tehnologie de ultimă oră, know-how managerial, conectarea la circuite comerciale exclusive și, adesea, pur și simplu

resuscitarea unor companii autohtone aflate în colaps. Pe pieţele emergente, cu precădere, intrarea unui asemenea investitor poate forţa modernizarea întregii infrastructuri, smulgând firmele locale din izolare şi ancorându-le ferm în marile lanţuri globale de valoare.

Doar că acest scenariu optimist nu se declanşează niciodată din oficiu. Să luăm situaţia în care compania vizată dictează deja regulile jocului pe plan intern: preluarea ei de către un gigant corporativ extern nu va face decât să betoneze şi mai dur concentrarea pieţei. Efectul obţinut este diametral opus aşteptărilor. În loc să oxigeneze concurenţa, o astfel de mutare ridică ziduri uriaşe în calea noilor veniţi, sugrumă presiunea competitivă şi transferă brutal centrul de comandă strategică dincolo de frontierele ţării. Într-un asemenea punct, mirajul milioanelor investite trebuie cântărit extrem de rece, punând pe talgerul celălalt protejarea interesului public.

Aici intervine arbitrajul autorităţilor statului, o misiune de echilibristică absolut critică. O respingere reflexă a capitalului extern ar echivala cu o autoizolare economică, dar nici validarea pe bandă rulantă a oricărei ofensive de preluare nu reprezintă o opţiune. Un filtru instituţional inteligent va diseca mereu efectele de profunzime: ce undă de şoc va lovi preţurile? Va fi afectată calitatea serviciilor către consumator? Se va mai permite accesul rivalilor la infrastructura critică? Până la urmă, testul suprem al unei reglementări corecte este să garanteze că, sub presiunea noii arhitecturi de piaţă, jucătorii locali îşi păstrează o şansă reală de supravieţuire.

Întrebări

1. Ce avantaje poate aduce achiziţia firmei locale de telecomunicaţii?
2. De ce poziţia dominantă a firmei locale poate deveni problematică după achiziţie?
3. Ce riscuri există pentru concurenţa locală?
4. Ce condiţii ar putea impune autorităţile pentru aprobarea tranzacţiei?
5. Cum trebuie echilibrate atragerea capitalului străin şi protejarea concurenţei?

Soluţia

1. Achiziţia poate aduce capital pentru investiţii, modernizarea infrastructurii, tehnologie nouă, expertiză managerială, acces la reţele internaţionale şi creşterea calităţii serviciilor. De asemenea, firma locală poate deveni mai eficientă prin integrarea într-un grup multinaţional.

2. Poziţia dominantă devine problematică deoarece, după achiziţie, firma locală poate beneficia de resursele unei corporaţii multinaţionale, ceea ce îi poate întări şi mai mult puterea de piaţă. Astfel, monopolul sau poziţia dominantă pot deveni mai greu de contestat.

3. Riscurile pentru concurenţa locală includ eliminarea competitorilor mai mici, creşterea barierelor de intrare, controlul infrastructurii esenţiale, reducerea presiunii pentru scăderea preţurilor şi limitarea inovaţiei locale. Consumatorii pot fi afectaţi dacă piaţa devine mai puţin competitivă.

4. Autoritățile pot impune condiții precum acces nediscriminatoriu la infrastructură, menținerea unor investiții minime, obligații de acoperire regională, protecția consumatorilor, plafonarea unor tarife, transparență contractuală și interdicția unor practici de excludere a competitorilor.

5. Echilibrul se obține prin aprobarea tranzacției doar dacă beneficiile investiției externe nu distrug concurența locală. Capitalul străin este util, dar trebuie însoțit de reguli clare, mecanisme de supraveghere și garanții că piața rămâne deschisă și competitivă.

Aplicația nr. 29. Alianțele funcțional-strategice bazate pe complementaritate

Firma A este specializată în cercetare-dezvoltare și deține un portofoliu de brevete pentru un nou tip de echipament medical. Firma B are capacități mari de producție, experiență în certificare internațională și o rețea globală de distribuție. Cele două firme decid să formeze o alianță funcțional-strategică pentru dezvoltarea, producerea și comercializarea echipamentului, fără să creeze o companie nouă și fără să fuzioneze.

Contextul aplicației

Alianțele funcțional-strategice propun un format de cooperare eminamente fluid: actorii implicați își conservă absolut intactă independența juridică, dar aleg să-și sincronizeze resursele specifice pentru a atinge o țintă precisă. Să nu facem confuzii. Nu discutăm despre fuziuni, pentru că nu se ajunge niciodată la o contopire corporativă. Și nici nu operăm în logica unui joint-venture clasic, din moment ce mecanismul nu forțează înființarea unei societăți noi, de sine stătătoare.

Motorul întregului angrenaj se rezumă la un singur cuvânt: complementaritate. Să ne imaginăm o companie care excelează în tehnologie și portofolii de brevete, dar căreia îi lipsește anvergura comercială. Pe partea cealaltă a mesei se așază un partener care livrează exact logistica, rețelele de distribuție, accesul la piețe și forța de finanțare. Luate separat, ambele entități se lovesc rapid de un plafon. Sincronizate, capătă forța de a scala proiecte masive, de a tăia din costuri, de a împărți riscurile și de a scurta dramatic timpul de lansare. O asemenea simbioză încetează să mai fie o simplă colaborare, transformându-se într-un vector pur de avantaj competitiv.

Terenul predilect pentru aceste asocieri îl reprezintă sectoarele unde cercetarea înghite bugete colosale, ciclurile de inovație se consumă pe repede-înainte, iar barierele de acces global sunt extrem de dure. Funcționarea lor impecabilă nu se bazează, însă, pe simple acorduri de intenție. Reușita atârnă de câteva exigențe stricte: trasarea chirurgicală a obiectivelor și responsabilităților, securizarea la sânge a proprietății intelectuale și un nivel real de încredere între părți. Peste toată această fundație trebuie instalat un panou de control — un set clar de

indicatori de performanță capabili să valideze constant și matematic rentabilitatea efortului comun.

Întrebări

1. De ce relația dintre Firma A și Firma B poate fi considerată alianță funcțional-strategică?
2. Ce resurse aduce Firma A în alianță?
3. Ce resurse aduce Firma B în alianță?
4. Prin ce se deosebește această alianță de o fuziune?
5. Prin ce se deosebește această alianță de o firmă mixtă clasică?
6. Ce indicatori pot fi folosiți pentru evaluarea succesului alianței?

Soluția

1. Relația poate fi considerată alianță funcțional-strategică deoarece firmele cooperează pentru un obiectiv comun, își combină resurse complementare și își păstrează autonomia juridică. Ele nu se contopesc și nu formează obligatoriu o entitate nouă.

2. Firma A aduce cercetare-dezvoltare, brevete, cunoaștere tehnologică și capacitatea de a crea produsul inovator. Contribuția sa principală este legată de capitalul intelectual și de inovare.

3. Firma B aduce capacități de producție, experiență în certificare, distribuție internațională și acces la piețe. Contribuția sa principală este legată de transformarea invenției într-un produs fabricat și comercializat la scară globală.

4. Alianța se deosebește de o fuziune deoarece firmele participante nu dispar ca entități juridice și nu se transformă într-o singură companie. Ele rămân separate, dar cooperează în anumite activități.

5. Alianța se deosebește de o firmă mixtă clasică deoarece nu presupune obligatoriu constituirea unei companii noi. Cooperarea poate funcționa prin contracte, acorduri de licențiere, partajarea unor resurse sau coordonarea unor activități specifice.

6. Succesul alianței poate fi evaluat prin indicatori precum lansarea produsului pe piață, reducerea costurilor de dezvoltare, viteza de certificare, volumul vânzărilor, numărul piețelor accesate, transferul de know-how, protejarea brevetelor și nivelul de profitabilitate al proiectului comun.

Aplicația nr. 30. Partajarea costurilor și a riscurilor într-o alianță tehnologică

O corporație europeană specializată în proiectarea procesoarelor industriale, o companie asiatică ce deține capacități avansate de fabricație a semiconductorilor și o firmă nord-americană care dezvoltă aplicații de inteligență artificială intenționează să realizeze împreună un procesor destinat fabricilor autonome. Proiectul ar necesita patru ani de cercetare și investiții estimate la 1,2 miliarde USD. Niciuna dintre firme nu dorește să suporte singură costurile și riscul ca tehnologia să devină depășită înainte de lansare.

Cele trei companii formează o alianță funcțional-strategică. Prima firmă proiectează arhitectura procesorului, cea de-a doua realizează prototipurile și producția, iar cea de-a treia dezvoltă software-ul care permite integrarea procesorului în sistemele industriale. Companiile rămân independente juridic și stabilesc prin contract contribuțiile, drepturile asupra rezultatelor cercetării și condițiile de comercializare.

Contextul aplicației

În industriile cu ritm tehnologic accelerat, succesul unui proiect nu depinde numai de valoarea capitalului investit. O firmă poate dispune de laboratoare performante, dar să nu aibă capacități industriale suficiente. O altă companie poate fabrica volume mari, fără să dețină însă tehnologia necesară proiectării produsului. O a treia poate controla software-ul și relația cu utilizatorii, dar nu poate produce componenta fizică. Alianța permite reunirea acestor competențe fără integrarea completă a firmelor.

Cooperarea reduce expunerea individuală a fiecărui participant. Dacă proiectul eșuează, pierderea este distribuită între parteneri. Dacă tehnologia reușește, fiecare firmă obține acces la un rezultat pe care l-ar fi realizat mult mai greu în mod independent. Totuși, împărțirea costurilor nu elimină riscurile. Pot apărea întârzieri, depășiri de buget, conflicte privind standardele tehnice sau încercări ale unui partener de a utiliza în afara alianței cunoștințele dobândite în comun.

Problema proprietății intelectuale este esențială. Contractul trebuie să distingă între tehnologiile aduse inițial de fiecare firmă și rezultatele obținute prin cercetarea comună. De asemenea, trebuie stabilit cine poate utiliza noile brevete, pe ce piețe și în ce condiții. Fără reguli precise, alianța riscă să transforme cooperarea într-un conflict între parteneri.

Întrebări

1. De ce este justificată formarea unei alianțe funcțional-strategice în cazul prezentat?
2. Ce resurse complementare aduce fiecare dintre cele trei firme?
3. Cum contribuie alianța la reducerea costurilor și a riscurilor individuale?
4. Ce aspecte trebuie reglementate în privința proprietății intelectuale?
5. Ce riscuri pot apărea între parteneri pe parcursul proiectului?
6. Prin ce indicatori poate fi evaluată performanța alianței?

Soluția

1. Alianța este justificată deoarece proiectul presupune costuri foarte ridicate, incertitudine tehnologică și competențe pe care nicio firmă nu le deține integral. Cooperarea permite realizarea proiectului fără fuziunea companiilor și fără asumarea individuală a întregului risc.

2. Corporația europeană aduce capacitatea de proiectare a procesoarelor, firma asiatică oferă infrastructura de prototipare și producție, iar compania nord-americană contribuie cu software-ul de inteligență artificială și experiența integrării produsului în sisteme industriale.

3. Costurile cercetării, testării și certificării sunt împărțite între participanți. În același timp, riscul unui eșec tehnologic sau comercial nu mai este suportat de o singură companie. Firmele pot utiliza în comun laboratoarele, specialiștii și infrastructura de testare.

4. Contractul trebuie să stabilească proprietatea asupra tehnologiilor inițiale, drepturile asupra brevetelor dezvoltate în comun, condițiile de licențiere, piețele pe care fiecare partener poate comercializa produsul și obligațiile de confidențialitate.

5. Pot apărea conflicte privind contribuțiile financiare, întârzieri ale unuia dintre parteneri, transferuri neautorizate de know-how, distribuirea inegală a beneficiilor sau utilizarea rezultatelor comune în proiecte concurente.

6. Pot fi utilizați indicatori precum respectarea bugetului, durata dezvoltării, numărul prototipurilor funcționale, brevetele obținute, performanța tehnică a procesorului, timpul necesar lansării și veniturile generate de produs.

Aplicația nr. 31. Alianța regională pentru producție și reziliență logistică

O corporație producătoare de echipamente electrocasnice achiziționează aproximativ 75% dintre modulele electronice utilizate în fabricile sale europene de la furnizori situați într-o singură regiune asiatică. Costul componentelor este redus, însă durata medie de livrare a ajuns la 42 de zile, iar întreruperile transportului au provocat oprirea temporară a două unități de producție.

Corporația propune formarea unei alianțe cu un producător de componente din Europa Centrală și cu o firmă regională de logistică. Furnizorul european ar produce o parte dintre module după specificațiile corporației, iar operatorul logistic ar administra un depozit comun și o platformă digitală pentru monitorizarea stocurilor. Costul unitar al componentelor ar crește cu 7%, dar timpul de livrare ar scădea la aproximativ 11 zile.

Contextul aplicației

Organizarea internațională a producției nu mai poate urmări exclusiv obținerea celui mai mic cost. Concentrarea furnizorilor într-o singură zonă poate genera economii importante în perioade stabile, dar transformă un incident regional într-un risc pentru întregul sistem de producție. Blocajele logistice, tensiunile comerciale sau lipsa unei componente aparent nesemnificative pot opri fabrici amplasate la mii de kilometri distanță.

Alianța regională nu presupune abandonarea completă a furnizorilor existenți. Corporația poate păstra o parte a aprovizionării globale și poate crea, în paralel, o sursă regională. În acest mod, producția este segmentată între mai multe spații economice, iar firma dobândește posibilitatea de a transfera comenzile atunci când una dintre rețele este afectată. Creșterea moderată a costului devine prețul plătit pentru reducerea riscului de întrerupere.

Platforma digitală comună permite partenerilor să urmărească cererea, capacitățile disponibile, transporturile și nivelul stocurilor. Totuși, schimbul de date produce noi vulnerabilități. Partenerii trebuie să decidă cine controlează informațiile, cine răspunde pentru estimările greșite și în ce condiții poate fi utilizată infrastructura comună de alte firme.

Întrebări

1. Care este principala motivație a formării alianței regionale?
2. Ce compromis economic presupune înlocuirea unei părți a aprovizionării asiatice?
3. Cum contribuie segmentarea geografică a producției la reziliența corporației?
4. Ce rol îndeplinește firma de logistică în cadrul alianței?
5. Ce avantaje și riscuri produce platforma digitală comună?
6. De ce alianța poate fi preferată achiziționării integrale a furnizorului european?

Soluția

1. Motivația principală este reducerea dependenței de o singură regiune și limitarea riscului de întrerupere a producției. Corporația urmărește un lanț de aprovizionare mai flexibil și mai ușor de reconfigurat.

2. Firma acceptă o creștere de 7% a costului componentelor în schimbul reducerii timpului de livrare și al unui control mai bun asupra aprovizionării. Compromisul se realizează între eficiența bazată pe cost și siguranța operațională.

3. Segmentarea geografică oferă surse alternative de aprovizionare. Dacă apar probleme într-o regiune, comenzile pot fi redistribuite către furnizorii din cealaltă regiune, evitându-se oprirea completă a fabricilor.

4. Firma de logistică administrează depozitul regional, coordonează transporturile și oferă informații privind stocurile și livrările. Ea conectează producătorul de componente cu fabricile corporației și reduce timpul necesar reacției la schimbările cererii.

5. Platforma permite anticiparea deficitului de componente, sincronizarea producției și reducerea stocurilor inutile. Riscurile privesc securitatea datelor, dependența de sistemul digital, calitatea informațiilor introduse și accesul neautorizat la date comerciale sensibile.

6. Alianța necesită un angajament financiar mai redus și păstrează flexibilitatea corporației. Achiziția ar presupune integrarea completă a furnizorului, asumarea activelor și a obligațiilor sale, precum și costuri manageriale mai mari.

Aplicația nr. 32. Alianța de marketing și distribuție pentru intrarea pe o piață externă

O corporație internațională din industria cosmetică intenționează să intre pe piețele din Africa de Nord. Produsele sale sunt cunoscute în Europa, dar firma nu deține magazine, depozite sau o rețea locală de distribuție în regiunea vizată. De asemenea, conducerea corporației are informații limitate despre preferințele consumatorilor, cerințele de etichetare și practicile comerciale locale.

Compania încheie o alianță cu un grup regional de retail și cu o platformă locală de comerț electronic. Corporația furnizează produsele, marca și standardele de calitate. Grupul de retail asigură distribuția fizică și relația cu autoritățile, iar platforma digitală gestionează vânzările online, plățile și analiza comportamentului consumatorilor. Partenerii lansează o campanie comună adaptată fiecărei piețe.

Contextul aplicației

Intrarea directă pe o piață necunoscută presupune costuri ridicate și o perioadă lungă de construire a infrastructurii comerciale. O firmă străină poate dispune de produse competitive, dar poate interpreta greșit preferințele locale, poate utiliza mesaje publicitare nepotrivite sau poate întâmpina dificultăți în relația cu distribuitorii și autoritățile. Partenerul local reduce aceste incertitudini prin experiența acumulată în piață.

În cadrul alianței, fiecare participant controlează o componentă diferită a procesului comercial. Corporația protejează identitatea mărcii și calitatea produselor, comerciantul regional asigură prezența fizică, iar platforma digitală oferă acces la consumatorii care cumpără online. Integrarea canalelor permite firmei să testeze piața înainte de a realiza investiții ireversibile.

Cooperarea poate genera însă conflicte. Grupul de retail poate solicita exclusivitate, platforma digitală poate acumula informații valoroase despre clienți, iar corporația poate deveni dependentă de parteneri pentru accesul la piață. Contractul trebuie să reglementeze

utilizarea datelor, protejarea mărcii, împărțirea costurilor de promovare și condițiile în care alianța poate fi încheiată.

Întrebări

1. Ce obiective urmărește corporația prin formarea alianței?
2. Ce resurse oferă fiecare dintre cei trei parteneri?
3. Cum contribuie alianța la adaptarea produselor și promovării la piața locală?
4. Ce riscuri apar în privința datelor despre consumatori și a controlului distribuției?
5. De ce alianța poate reprezenta o etapă anterioară unei achiziții?
6. Prin ce indicatori poate fi evaluat succesul cooperării?

Soluția

1. Corporația urmărește acces rapid la piețe noi, reducerea costurilor de intrare, dezvoltarea canalelor de distribuție, adaptarea comercială și creșterea notorietății mărcii.

2. Corporația oferă produsele, marca și standardele de calitate. Grupul regional contribuie cu magazine, depozite, distribuție și cunoașterea mediului local. Platforma oferă infrastructura digitală, sistemele de plată și informații despre comportamentul cumpărătorilor.

3. Partenerii locali pot identifica preferințele consumatorilor, particularitățile culturale, nivelurile de preț acceptate și canalele de promovare eficiente. Corporația își poate adapta ambalajele, mesajele și gama de produse fără să renunțe la identitatea globală a mărcii.

4. Platforma poate dobândi un control excesiv asupra datelor, iar comerciantul poate limita accesul corporației la alte canale de vânzare. Mai pot apărea utilizarea neautorizată a informațiilor despre clienți, dependența față de parteneri și deteriorarea mărcii printr-o promovare necorespunzătoare.

5. Alianța permite testarea pieței și evaluarea partenerului înaintea angajării unui capital mai mare. Dacă relația funcționează și piața se dovedește atractivă, corporația poate decide ulterior să cumpere distribuitorul sau o participație în cadrul acestuia.

6. Indicatorii pot include volumul vânzărilor, cota de piață, numărul clienților noi, rata cumpărărilor repetate, costul atragerii unui client, acoperirea rețelei de distribuție și gradul de recunoaștere a mărcii.

Aplicația nr. 33. Alianțele verticale și orizontale ale unei filiale multinaționale

O corporație multinațională construiește într-o economie emergentă o fabrică de baterii pentru vehicule electrice. Pentru desfășurarea activității, filiala locală încheie patru acorduri distincte:

- un contract pe termen lung cu un producător local de materiale necesare fabricării bateriilor;
- un acord de furnizare și dezvoltare comună cu un producător regional de vehicule electrice, care cumpără bateriile realizate de filială;
- un acord de utilizare comună a unui laborator cu un alt producător de baterii;
- un program de cercetare și pregătire profesională cu o universitate tehnică.

Conducerea filialei consideră că relațiile create pot sprijini dezvoltarea întregii ramuri industriale. Unele firme locale avertizează însă că beneficiile s-ar putea concentra în jurul partenerilor direcți ai corporației, în timp ce întreprinderile mai mici ar putea întâmpina standarde tehnice și financiare dificil de îndeplinit.

Contextul aplicației

Relațiile verticale se formează între organizații situate pe niveluri diferite ale aceluiași lanț valoric. Furnizorii de materii prime și componente se află în amonte față de producător, iar clienții industriali și distribuitorii se află în aval. Cooperarea poate urmări asigurarea aprovizionării, îmbunătățirea calității sau adaptarea produselor la cerințele utilizatorilor.

Relațiile orizontale apar între firme situate pe același nivel al pieței. Chiar dacă sunt concurente, acestea pot utiliza împreună laboratoare, infrastructură de testare sau proiecte de cercetare atunci când costurile sunt prea ridicate pentru a fi suportate separat.

Universitățile și centrele de cercetare pot completa aceste legături prin formarea personalului și dezvoltarea unor proiecte aplicate. Efectele asupra economiei-gazdă depind însă de capacitatea partenerilor locali de a învăța și de profunzimea activităților în care sunt implicați.

Întrebări

1. Care dintre relațiile prezentate este o alianță verticală în amonte?
2. Care relație reprezintă o alianță verticală în aval?
3. Care dintre acorduri are caracter orizontal?
4. Ce rol îndeplinește universitatea în ecosistemul creat în jurul filialei?
5. Ce externalități pozitive pot apărea pentru economia-gazdă?
6. În ce condiții efectele asupra firmelor locale pot rămâne reduse?

Soluția

1. Contractul cu producătorul local de materiale reprezintă o alianță verticală în amonte. Furnizorul se află într-o etapă anterioară a lanțului valoric și livrează inputuri necesare fabricării bateriilor.

2. Acordul cu producătorul regional de vehicule electrice reprezintă o alianță verticală în aval. Acesta cumpără bateriile și le integrează în vehiculele pe care le produce.

3. Utilizarea comună a laboratorului de către cei doi producători de baterii reprezintă o alianță orizontală. Firmele activează pe același nivel al pieței, dar cooperează pentru folosirea unei infrastructuri de cercetare și testare.

4. Universitatea contribuie la cercetarea aplicată și la pregătirea personalului. Ea poate adapta programele educaționale la cerințele industriei și poate facilita circulația cunoștințelor între mediul academic și firme.

5. Pot apărea transferuri de cunoștințe, îmbunătățirea calificării forței de muncă, modernizarea furnizorilor, dezvoltarea unor servicii specializate și integrarea firmelor locale în rețele internaționale de producție.
   Aceste efecte sunt posibile, nu garantate.

6. Efectele pot rămâne reduse dacă firmele locale sunt limitate la activități simple, dacă nu dispun de resurse pentru a îndeplini standardele tehnice, dacă relațiile sunt instabile sau dacă filiala păstrează în exterior cercetarea avansată și deciziile strategice.



Aplicația nr. 34. Guvernanța unei rețele multinaționale de alianțe

Cinci companii formează o rețea pentru dezvoltarea unui sistem internațional de producere și distribuție a hidrogenului verde. Rețeaua include un producător de electrolizoare, o corporație energetică, o companie de transport, un mare consumator industrial și o firmă care administrează platforma digitală de monitorizare. Niciuna dintre companii nu controlează integral proiectul, iar fiecare menține și relații comerciale cu firme din afara alianței.

Partenerii stabilesc standarde tehnice comune și își coordonează investițiile. Dacă una dintre sursele de energie devine indisponibilă, platforma poate redirecționa comenzile către alți participanți. Dacă apare o tehnologie mai performantă, rețeaua poate integra un partener nou fără reorganizarea completă a tuturor companiilor. Totuși, două dintre firme sunt concurente pe anumite piețe, iar schimbul de informații poate ridica probleme de concurență.

Contextul aplicației

O rețea de alianțe este mai complexă decât o cooperare bilaterală. Participanții depind unii de alții, dar nu în aceeași măsură și nu pentru aceleași activități. Un partener poate furniza tehnologie, altul energie, altul infrastructură logistică, iar un participant central poate coordona datele și standardele. Valoarea rețelei rezultă din funcționarea ansamblului, nu doar din relația dintre două firme.

Această structură poate reacționa rapid la schimbările externe. Furnizorii pot fi înlocuiți, capacitățile pot fi redistribuite, iar noile cerințe tehnologice sau de mediu pot fi integrate prin modificarea unor legături, fără desființarea întregii alianțe. Flexibilitatea reprezintă un avantaj important în industriile aflate încă în formare, unde standardele și modelele de afaceri nu sunt definitiv stabilite.

Complexitatea rețelei produce însă dificultăți de guvernanță. Firma care controlează platforma digitală poate dobândi o poziție disproporționat de puternică. Participanții pot evita asumarea costurilor comune sau pot utiliza informațiile obținute pentru a concura în alte proiecte. În plus, cooperarea dintre rivali trebuie delimitată atent pentru a nu conduce la coordonarea prețurilor, împărțirea piețelor sau excluderea firmelor din afara rețelei.

Întrebări

1. De ce cazul prezentat reprezintă o rețea de alianțe și nu o simplă cooperare bilaterală?
2. Ce rol strategic are firma care administrează platforma digitală?
3. Cum contribuie rețeaua la adaptarea în fața șocurilor externe?
4. Ce probleme de guvernanță pot apărea între participanți?
5. Când poate cooperarea dintre firme concurente să afecteze concurența?
6. Ce mecanisme pot fi introduse pentru menținerea echilibrului în cadrul rețelei?

Soluția

1. Rețeaua cuprinde mai mulți participanți care contribuie cu funcții diferite și sunt conectați prin relații interdependente. Proiectul nu poate fi redus la un singur acord între două companii, deoarece rezultatul depinde de coordonarea întregului sistem.

2. Firma administrează circulația informațiilor, monitorizează producția și distribuția și facilitează redistribuirea comenzilor. Poziția sa este strategică deoarece accesul la date îi poate permite să influențeze deciziile celorlalți participanți.

3. Rețeaua poate înlocui o sursă indisponibilă, poate redirecționa fluxurile și poate integra parteneri sau tehnologii noi. Astfel, un șoc local nu provoacă în mod obligatoriu blocarea întregului proiect.

4. Pot apărea conflicte privind contribuțiile financiare, controlul datelor, accesul la infrastructura comună, distribuirea veniturilor, asumarea riscurilor și răspunderea pentru nerespectarea obligațiilor.

5. Cooperarea devine problematică atunci când depășește obiectivele tehnice ale alianței și conduce la schimbul de informații despre prețuri, împărțirea clienților, limitarea producției sau excluderea coordonată a altor firme.

6. Sunt necesare reguli clare privind accesul la date, proceduri transparente de admitere a noilor parteneri, separarea informațiilor comerciale sensibile, indicatori comuni de performanță, mecanisme de soluționare a conflictelor și supravegherea respectării regulilor de concurență.

3. Noile arhitecturi ale producției globale: structuri și forme multinaționale

Aplicația nr. 35. Trecerea de la export la producția internațională integrată

O corporație europeană producătoare de echipamente medicale deține un algoritm propriu de interpretare a imaginilor, mai multe brevete pentru senzori de diagnostic și o marcă recunoscută în spitalele europene. Firma exportă în Asia de Sud-Est, însă taxele aplicate produselor importate, timpul necesar intervențiilor tehnice și cerințele diferite de certificare limitează dezvoltarea vânzărilor.

Conducerea analizează două variante. Prima constă în acordarea unei licențe unui producător local. A doua presupune construirea unei filiale proprii, care să realizeze asamblarea, adaptarea software-ului și serviciile post-vânzare. Firma optează pentru filială, păstrând cercetarea fundamentală la cartierul general și transferând în noua locație o parte din dezvoltarea aplicată.

Contextul aplicației

Controlul asupra unei tehnologii de vârf sau a unui brand cu greutate nu dictează mecanic mutarea producției peste hotare. Managementul are de rezolvat o dilemă pragmatică: pot fi aceste atuuri valorificate eficient pe o piață externă? Și, mai ales, este ancorarea fizică în statul-gazdă net superioară unui banal export? Decizia de a produce local devine cu adevărat atractivă abia atunci când pui în balanță gabaritul pieței, presiunea costurilor logistice, accesul la o pepinieră de specialiști și proximitatea față de consumatorul final.

Odată depășit acest filtru, urmează ecuația exploatării propriu-zise. Să cedezi o licență consumă infinit mai puțin capital, e drept. Această mutare presupune însă un transfer direct de suveranitate decizională către un partener. Dacă tehnologia ta este greu de blindat juridic, riscul de a-ți vedea know-how-ul preluat anulează din start orice beneficiu al asocierii. Care este alternativa? Deschiderea unei filiale proprii. Aici, corporația păstrează un control chirurgical asupra calității, a bazelor de date și a experienței clientului, însă nota de plată investițională urcă vertiginos.

În orice scenariu, noua entitate nu va funcționa niciodată într-un vid operațional. De la centru, cartierul general este obligat să pompeze constant tehnologie, fluxuri de capital, standarde riguroase și sprijin managerial. În sens invers, filiala acționează ca un senzor în teren: captează pulsul cererii locale și ghidează adaptarea portofoliului de produse. Judecând astfel, expansiunea transfrontalieră transcende simpla inaugurare a unei fabrici. Vorbim, în realitate, despre sudarea organică a unor operațiuni complexe într-o arhitectură globală perfect sincronizată.

Întrebări

1. Care sunt avantajele de proprietate deținute de corporație?
2. Ce avantaje de localizare justifică amplasarea filialei în țara gazdă?

3. De ce poate fi preferată internalizarea activității în locul licențierii?
4. În ce situație ar putea deveni licențierea varianta mai potrivită?
5. Ce activități-suport sunt necesare pentru funcționarea filialei?
6. De ce această investiție marchează trecerea la o structură internațională integrată?

Soluția

1. Avantajele de proprietate sunt algoritmul propriu, brevetele pentru senzori, marca, experiența tehnologică și cunoștințele acumulate în domeniul echipamentelor medicale. Aceste active diferențiază firma de concurenți și pot fi valorificate pe mai multe piețe.

2. Avantajele de localizare sunt apropierea de clienți, reducerea taxelor și a costurilor logistice, intervențiile tehnice mai rapide, adaptarea la cerințele de certificare și accesul la specialiști locali.

3. Internalizarea permite corporației să păstreze controlul asupra tehnologiei, calității, datelor medicale și serviciilor oferite. De asemenea, reduce riscul ca un licențiat să transfere tehnologia către concurenți sau să afecteze reputația mărcii.

4. Licențierea ar putea fi preferată dacă piața este prea mică pentru a justifica investiția, dacă riscul comercial este foarte ridicat sau dacă tehnologia poate fi protejată contractual fără dificultate.

5. Sunt necesare finanțarea investiției, transferul tehnologic, pregătirea personalului, cercetarea-dezvoltarea, promovarea mărcii, controlul calității, coordonarea managerială și integrarea sistemelor informatice.

6. Firma nu se limitează la vânzarea produselor în străinătate, ci repartizează activitățile între mai multe țări. Cercetarea, producția, adaptarea software-ului și serviciile devin componente ale aceluiași sistem corporativ internațional.

Aplicația nr. 36. Curenții valorici dintre cartierul general și filialele unei corporații

O corporație multinațională din industria echipamentelor energetice are cartierul general în Germania, un centru de cercetare în Danemarca, o fabrică de componente în România, o unitate de asamblare în Turcia și filiale comerciale în mai multe state din Orientul Mijlociu.

Cartierul general transmite filialelor capital, licențe tehnologice, obiective de producție și standarde de calitate. Filialele îi trimit informații despre costuri, cerere și modificările legislative, iar o parte din profit este transferată către compania-mamă. Fabrica din România

colaborează cu furnizori locali, în timp ce filialele comerciale încheie contracte cu distribuitori și firme de mentenanță independente.

Contextul aplicației

O corporație multinațională nu funcționează printr-o singură succesiune de ordine transmise de la centru către unitățile subordonate. În interiorul său circulă capital, tehnologie, informație, produse intermediare și experiență managerială. Direcția acestor fluxuri arată atât gradul de control exercitat de cartierul general, cât și contribuția filialelor la performanța întregului grup.

Fluxurile către filiale creează unitate organizațională. Prin ele sunt transferate obiectivele strategice, resursele financiare, tehnologiile și standardele comune. Fluxurile în sens invers permit cartierului general să cunoască realitatea piețelor locale și să utilizeze experiența filialelor. O îmbunătățire tehnică descoperită într-o fabrică poate fi preluată ulterior de întregul grup.

Corporația este conectată și la mediul exterior. Furnizorii, distribuitorii, firmele logistice și prestatorii locali nu fac parte neapărat din structura sa juridică, dar participă la procesul de creare a valorii. Prin urmare, performanța corporației depinde atât de coordonarea internă, cât și de calitatea relațiilor contractuale dezvoltate în țările gazdă.

Întrebări

1. Ce elemente formează curentul valoric descendent în cazul prezentat?
2. Ce elemente formează curentul valoric ascendent?
3. Ce relații aparțin curentului valoric orizontal?
4. Cum poate contribui fabrica din România la performanța întregului grup?
5. Ce probleme pot apărea dacă informația circulă numai dinspre cartierul general către filiale?
6. Cum poate corporația transforma aceste fluxuri într-un avantaj competitiv?

Soluția

1. Curentul descendent include capitalul, licențele tehnologice, obiectivele de producție, standardele de calitate și instrucțiunile manageriale transmise de cartierul general filialelor.

2. Curentul ascendent cuprinde informațiile despre costuri, cerere și reglementări, propunerile filialelor, experiența acumulată pe piețele locale și profiturile transferate către compania-mamă.

3. Curentului orizontal îi aparțin contractele cu furnizorii români, distribuitorii regionali, firmele de mentenanță, operatorii logistici și ceilalți parteneri independenți.

4. Fabrica poate dezvolta procese mai eficiente, poate identifica furnizori competitivi și poate transmite celorlalte unități soluții tehnice sau manageriale. Astfel, filiala nu este doar executant, ci și sursă de cunoaștere.
5. Cartierul general poate lua decizii insuficient adaptate condițiilor locale. Pot fi ignorate schimbările cererii, particularitățile legislative, problemele furnizorilor sau inovațiile dezvoltate în cadrul filialelor.

6. Corporația poate combina tehnologia și capitalul central cu informațiile locale, diferențele de cost și competențele partenerilor externi. Coordonarea rapidă a acestor resurse îi permite să reducă cheltuielile și să răspundă mai bine schimbărilor pieței.



Aplicația nr. 37. Reconfigurarea lanțului global de valoare al unui robot industrial

O corporație produce un sistem robotizat destinat fabricilor inteligente. Proiectarea mecanică este realizată în Franța, software-ul de control în Estonia, senzorii provin din Japonia, componentele electronice sunt fabricate în Malaysia, iar asamblarea finală are loc în Slovacia. Datele generate de roboții instalați la clienți sunt procesate într-un centru cloud din Irlanda.

Creșterea costurilor de transport, restricțiile aplicate anumitor componente și noile cerințe privind stocarea datelor determină corporația să își revizuiască arhitectura. Conducerea propune formarea a două centre regionale de producție și păstrarea unei platforme digitale comune pentru toate piețele.



Contextul aplicației

Un produs tehnologic complex este rezultatul mai multor activități realizate în locații diferite. Fiecare etapă este amplasată acolo unde firma identifică o combinație favorabilă de competențe, costuri, infrastructură și acces la piață. Avantajul nu provine neapărat din cea mai ieftină locație, ci din coordonarea eficientă a întregului lanț.

Tehnologia digitală a redus costurile acestei coordonări. Proiectarea, programarea și monitorizarea pot fi realizate la distanță, iar datele pot conecta permanent fabricile, furnizorii și clienții. Totuși, dependența de infrastructura digitală adaugă riscuri privind securitatea, compatibilitatea sistemelor și reglementarea transferurilor internaționale de informații.

Reorganizarea regională nu înseamnă dispariția lanțului global. Corporația poate păstra activitățile care necesită competențe rare la nivel global și poate apropia de clienți etapele mai sensibile la transport sau reglementare. Rezultatul este o structură combinată: unele funcții rămân concentrate, iar altele sunt multiplicate în mai multe regiuni.



Întrebări

1. De ce cazul prezentat reprezintă un lanț global de valoare?
2. Ce factori explică repartizarea activităților între țări diferite?

3. Ce rol îndeplinesc serviciile digitale și fluxurile de date?
4. Ce vulnerabilități rezultă din actuala configurație?
5. Cum ar modifica centrele regionale structura producției?
6. Ce efecte poate avea integrarea într-un asemenea lanț asupra economiei slovace?



Soluția

1. Produsul final rezultă din activități interdependente desfășurate în mai multe state. Proiectarea, software-ul, componentele, asamblarea și serviciile digitale contribuie separat la valoarea robotului.

2. Repartizarea este determinată de competențele tehnice, costurile de producție, existența furnizorilor specializați, infrastructura digitală, apropierea de clienți și condițiile comerciale sau legislative.

3. Serviciile digitale coordonează activitățile, permit actualizarea software-ului, monitorizarea produselor și colectarea informațiilor necesare mentenanței. Datele devin o componentă permanentă a produsului și a serviciilor post-vânzare.

4. Vulnerabilitățile includ dependența de furnizori îndepărtați, întreruperile logistice, restricțiile comerciale, incompatibilitatea reglementărilor privind datele și posibilitatea ca o problemă locală să afecteze întregul lanț.

5. O parte din producție și aprovizionare ar fi duplicată în regiuni diferite. Lanțul ar deveni mai puțin dependent de o singură rută, dar ar necesita investiții suplimentare și o coordonare mai complexă.

6. Economia slovacă poate beneficia de exporturi, locuri de muncă, calificarea personalului și dezvoltarea furnizorilor locali. Efectele sunt mai puternice dacă unitatea de asamblare atrage activități de proiectare, testare și cercetare, nu doar operațiuni standardizate.

Aplicația nr. 38. Interpretarea evoluției producției internaționale în economia mondială

Pentru analiza producției internaționale este utilizată următoarea serie didactică de date. Indicatorul reprezintă ponderea valorii adăugate realizate de filialele externe ale corporațiilor multinaționale în PIB-ul mondial.

An	Ponderea producției internaționale în PIB-ul mondial
2000	10,5%
2010	11,9%
2015	10,3%
2019	9,7%
2020	8,8%
2024	9,8%

Contextul aplicației

Creșterea ponderii producției internaționale arată că o parte mai mare din valoarea adăugată mondială este realizată prin filiale controlate de corporații în afara țării lor de origine. Evoluția indicatorului nu trebuie să fie neapărat continuă, deoarece deciziile de localizare sunt influențate de costuri, cerere, finanțare, tehnologie și riscuri internaționale.

Valoarea maximă din seria analizată este atinsă în 2010. Reducerea ulterioară este urmată de scăderea accentuată din 2020, an în care producția, transporturile și investițiile internaționale au fost afectate simultan.

Redresarea până în 2024 rămâne parțială. Indicatorul nu revine la maximul din 2010, dar nici nu continuă scăderea din 2020. Evoluția este compatibilă cu reorganizarea rețelelor internaționale, cu regionalizarea producției și cu apropierea anumitor capacități de piețele principale.

Întrebări

1. Cu câte puncte procentuale a crescut indicatorul între 2000 și 2010?
2. Cu câte puncte procentuale și cu ce procent relativ s-a redus indicatorul între 2010 și 2020?
3. Cu câte puncte procentuale și cu ce procent relativ a crescut indicatorul între 2020 și 2024?
4. Ce etape principale pot fi identificate în evoluția indicatorului?
5. De ce reducerea ponderii nu trebuie interpretată automat ca sfârșitul globalizării?
6. Ce strategii corporative sunt compatibile cu evoluția observată după 2020?

Soluția

1. Creșterea dintre 2000 și 2010 este:

Creșterea = 11,9% – 10,5% = 1,4 puncte procentuale.

2. Reducerea în puncte procentuale este:

Reducerea = 11,9% – 8,8% = 3,1 puncte procentuale
Reducerea relativă se calculează în raport cu valoarea din 2010:
Reducerea relativă = 3,1 / 11,9 × 100 = 26,05%
Rotunjit la o zecimală, indicatorul s-a redus cu aproximativ 26,1% față de nivelul din 2010.

3. Creșterea în puncte procentuale este:

Creșterea = 9,8% – 8,8% = 1,0 punct procentual
Creșterea relativă se calculează în raport cu valoarea din 2020:
Creșterea relativă = 1,0 / 8,8 × 100 = 11,36%
Rotunjit la o zecimală, indicatorul a crescut cu aproximativ 11,4% față de nivelul din 2020.

4. Pot fi identificate patru etape:
   - creștere între 2000 și 2010;
   - reducere între 2010 și 2019;
   - scădere accentuată în 2020;
   - redresare parțială între 2020 și 2024.

5. Indicatorul măsoară numai ponderea valorii adăugate realizate prin filialele externe în PIB-ul mondial. El nu surprinde integral comerțul internațional, serviciile digitale, licențierea, subcontractarea, fluxurile de date sau alianțele dintre firme.

   Prin urmare, reducerea indicatorului poate reflecta schimbarea formelor de organizare internațională, nu dispariția interdependențelor economice.

6. Evoluția de după 2020 este compatibilă cu diversificarea furnizorilor, apropierea capacităților de piețele principale, regionalizarea producției, digitalizarea coordonării și menținerea mai multor surse pentru componentele critice.

   Datele indică o redresare parțială, dar nu permit identificarea unei singure strategii aplicate de toate corporațiile.

Aplicația nr. 39. Alegerea unei arhitecturi internaționale pe baza vitezei, controlului și costului

O corporație din industria automatizărilor dorește să intre într-o mare economie emergentă. Sunt analizate patru variante:

Varianta A – filială proprie
Corporația construiește o filială deținută integral. Investiția inițială este de 650 milioane USD, iar intrarea pe piață este estimată după patru ani. Codul-sursă și datele clienților rămân sub controlul exclusiv al corporației.

Varianta B – achiziție
Corporația cumpără integral o firmă locală pentru 820 milioane USD. Intrarea pe piață este posibilă în 18 luni. După finalizarea achiziției, cumpărătorul dobândește control juridic asupra sistemelor firmei preluate, dar trebuie să efectueze un audit tehnic și să introducă reguli stricte de acces pentru protejarea efectivă a software-ului și a datelor.

Varianta C – rețea contractuală
Corporația încheie contracte cu producători, dezvoltatori software și distribuitori independenți. Investiția inițială este de 220 milioane USD, iar intrarea pe piață este posibilă în 10 luni. Pentru funcționarea rețelei, partenerii ar avea acces la module ale codului-sursă și la o parte dintre datele neanonimizate ale clienților.

Varianta D – structură hibridă
Corporația înființează o unitate proprie care păstrează codul-sursă, datele neanonimizate și activitățile de cercetare, iar producția standardizată, logistica și distribuția sunt încredințate unor parteneri contractuali. Investiția inițială este de 360 milioane USD, iar intrarea pe piață este posibilă în 16 luni. Partenerii primesc numai specificațiile tehnice, interfețele necesare și date anonimizate.

Decizia se adoptă prin aplicarea succesivă a următoarelor criterii:

1. intrarea pe piață trebuie să se realizeze în cel mult 18 luni;
2. codul-sursă și datele neanonimizate trebuie să rămână sub controlul exclusiv al corporației;
3. dintre variantele care îndeplinesc primele două condiții se alege cea cu investiția inițială cea mai redusă.

Contextul aplicației

Filiala proprie oferă un nivel ridicat de control, dar presupune construirea operațiunilor de la zero. Firma trebuie să recruteze personal, să formeze relații cu furnizorii și să obțină autorizațiile necesare. În consecință, timpul de intrare este mai lung.

Achiziția permite preluarea unei structuri funcționale, cu personal, clienți și capacități existente. Controlul juridic nu rezolvă însă automat toate problemele de securitate. Sistemele informatice trebuie auditate, iar regulile de acces trebuie revizuite după preluare.

Contractarea reduce capitalul necesar și accelerează intrarea, dar poate expune informații confidențiale. Structura hibridă încearcă să separe activitățile strategice, păstrate sub proprietate directă, de activitățile standardizate care pot fi realizate de parteneri.

Întrebări

1. Care sunt principalele avantaje și dezavantaje ale variantei A?
2. Ce avantaje și riscuri prezintă varianta B?
3. De ce varianta C are costul și timpul de intrare cele mai reduse și de ce nu îndeplinește criteriul privind controlul?
4. Care variante respectă termenul maxim de 18 luni?
5. Care variante respectă cerința privind controlul codului-sursă și al datelor neanonimizate?
6. Ce variantă trebuie aleasă prin aplicarea criteriilor din enunț?

Soluția

1. Varianta A oferă control exclusiv asupra tehnologiei, datelor, personalului și deciziilor. Dezavantajele sunt investiția de 650 milioane USD și timpul de patru ani necesar intrării pe piață.

Varianta A nu respectă termenul maxim de 18 luni.

2. Varianta B oferă acces la o structură locală existentă și permite intrarea în 18 luni. Corporația dobândește control juridic asupra firmei preluate.

Riscurile sunt costul de 820 milioane USD, existența unor eventuale probleme tehnice sau organizaționale și necesitatea auditării sistemelor. Protecția efectivă a software-ului și datelor depinde de securizarea sistemelor și de regulile de acces, nu doar de finalizarea achiziției.

3. Varianta C folosește activele și capacitățile partenerilor, astfel încât corporația nu trebuie să construiască sau să cumpere toate componentele rețelei. De aceea, investiția este de numai 220 milioane USD, iar intrarea se poate realiza în 10 luni.

Varianta nu respectă însă criteriul de control, deoarece partenerii ar primi acces la module ale codului-sursă și la date neanonimizate.

4. Variantele care respectă termenul maxim sunt:
    - Varianta B: 18 luni;
    - Varianta C: 10 luni;
    - Varianta D: 16 luni.

Varianta A, cu o durată de patru ani, nu respectă termenul.

5. Variantele care păstrează codul-sursă și datele neanonimizate sub controlul exclusiv al corporației sunt A, B și D.

Varianta C nu îndeplinește această condiție.

6. După aplicarea primului criteriu rămân variantele B, C și D. După aplicarea celui de-al doilea criteriu este eliminată varianta C. Rămân variantele B și D.

Investiția variantei B = 820 milioane USD
Investiția variantei D = 360 milioane USD
Dintre variantele rămase, varianta D are investiția inițială cea mai redusă. Prin urmare, conform criteriilor stabilite, trebuie aleasă structura hibridă.



Aplicația nr. 40. Fragmentarea internațională a lanțului de activități

O corporație produce un dispozitiv medical inteligent, comercializat la prețul de 1.500 euro pe unitate. Activitățile necesare obținerii și comercializării produsului sunt repartizate astfel:

Activitatea	Localizarea	Modul de organizare	Costul pe unitate
Cercetare-dezvoltare	Germania	Activitate internă	210 euro
Producția componentelor	Polonia	Subcontractare	300 euro
Dezvoltarea software-ului	România	Activitate internă	160 euro
Asamblare și testare	Slovacia	Activitate internă	140 euro
Logistică internațională	Mai multe state	Furnizori externi	70 euro
Marketing și servicii post-vânzare	Franța	Activitate internă	110 euro

Conducerea analizează externalizarea asamblării. Un subcontractor solicită 115 euro pe unitate, dar corporația estimează cheltuieli suplimentare de coordonare de 18 euro și pierderi probabile din probleme de calitate de 22 euro pe unitate.



Contextul aplicației

Fragmentarea internațională permite repartizarea activităților în funcție de costuri, competențe, infrastructură și accesul la resurse. Corporația nu urmărește neapărat realizarea întregului produs într-o singură țară. Ea încearcă să identifice localizarea și forma de organizare adecvate pentru fiecare secțiune a lanțului.

Unele activități sunt păstrate în interiorul corporației deoarece implică tehnologie, date, standarde de calitate sau relații importante cu clienții. Altele sunt încredințate unor firme independente, dacă piața poate furniza serviciile respective la costuri mai mici. Externalizarea nu elimină însă cheltuielile de coordonare și control.

Eficiența unei operațiuni nu trebuie evaluată izolat. Un preț contractual mai redus poate fi compensat de întârzieri, pierderi de calitate sau dificultăți în sincronizarea activităților. Decizia corectă trebuie luată la nivelul întregului lanț internațional.

Întrebări

1. Care este costul total actual al produsului?
2. Care este marja obținută pe unitate și ce pondere reprezintă aceasta în prețul de vânzare?
3. Ce pondere din costul total revine activităților internalizate și ce pondere activităților externalizate?
4. Care ar fi costul efectiv al asamblării externalizate?
5. Cum s-ar modifica marja dacă asamblarea ar fi externalizată?
6. Este justificată externalizarea asamblării în condițiile prezentate?

Soluția

1. Costul total este:

210 + 300 + 160 + 140 + 70 + 110 = 990 euro pe unitate.

2. Marja obținută este:

1.500 − 990 = 510 euro pe unitate.
Ponderea marjei în prețul de vânzare este:
510 ÷ 1.500 × 100 = 34%.

3. Costul activităților internalizate este:

210 + 160 + 140 + 110 = 620 euro.
Ponderea activităților internalizate este:
620 ÷ 990 × 100 ≈ 62,6%.
Costul activităților externalizate este:
300 + 70 = 370 euro.
Ponderea lor este:
370 ÷ 990 × 100 ≈ 37,4%.

4. Costul efectiv al asamblării externalizate ar fi:

115 + 18 + 22 = 155 euro pe unitate.

5. Externalizarea ar majora costul asamblării cu:

155 − 140 = 15 euro.
Noul cost total ar fi de 1.005 euro, iar marja s-ar reduce la:
1.500 − 1.005 = 495 euro pe unitate.

Rata marjei ar deveni:
495 ÷ 1.500 × 100 = 33%.

6. Externalizarea nu este justificată în condițiile date. Deși prețul subcontractorului este cu 25 de euro mai mic decât costul intern, cheltuielile de coordonare și pierderile de calitate transformă avantajul aparent într-un cost suplimentar de 15 euro pe unitate.



Aplicația nr. 41. Alegerea între externalizare și internalizarea producției

O corporație are nevoie anual de 100.000 de module electronice. Conducerea compară cumpărarea modulelor de la un furnizor independent cu producerea lor într-o filială proprie amplasată în străinătate.

Pentru externalizare sunt estimate următoarele costuri:

- preț de cumpărare: 86 euro pe unitate;
- transport: 6 euro pe unitate;
- rata estimată a defectelor: 3%;
- costul remedierii unui modul defect: 40 euro;
- administrarea contractului: 180.000 euro anual;
- pierderea anuală probabilă provocată de întreruperile aprovizionării: 400.000 euro.

Pentru filiala proprie sunt estimate:

- cost variabil de producție: 66 euro pe unitate;
- transport intern: 3 euro pe unitate;
- cost anual aferent investiției: 2.400.000 euro;
- coordonare și control: 350.000 euro anual;
- pierderi probabile generate de riscuri operaționale: 150.000 euro anual.



Contextul aplicației

Externalizarea transferă activitatea unei firme independente și reduce investiția inițială. Corporația păstrează flexibilitatea de a schimba furnizorul, dar devine dependentă de prețurile, capacitățile și standardele acestuia. Imperfecțiunile pieței pot transforma această dependență într-un risc important.

Internalizarea presupune controlul direct asupra capacității de producție. Investiția străină permite corporației să includă activitatea în propria structură, să stabilească standardele tehnologice și să reducă incertitudinea privind aprovizionarea. În schimb, apar costuri fixe ridicate, care pot fi recuperate numai dacă volumul producției este suficient.

Decizia nu poate fi luată comparând doar costul de producție cu prețul furnizorului. Trebuie incluse transportul, calitatea, administrarea relației contractuale, probabilitatea întreruperilor și cheltuielile necesare controlului intern.

Întrebări

1. Care este costul anual total al externalizării?
2. Care este costul anual total al producției internalizate?
3. Care variantă este mai avantajoasă la un volum de 100.000 de unități?
4. Care este volumul aproximativ de la care internalizarea devine mai avantajoasă?
5. Ce variantă este mai favorabilă dacă necesarul scade la 80.000 de unități?
6. Ce factori nefinanciari pot determina corporația să prefere internalizarea?

Soluția

1. Costul defectelor pe unitate este:

3% × 40 = 1,20 euro.
Costul variabil total al externalizării este:
86 + 6 + 1,20 = 93,20 euro pe unitate.
Pentru 100.000 de unități:
93,20 × 100.000 = 9.320.000 euro.
Adăugând costurile fixe și pierderile probabile:
9.320.000 + 180.000 + 400.000 = 9.900.000 euro.

2. Costul variabil al producției internalizate este:

66 + 3 = 69 euro pe unitate.
Pentru 100.000 de unități:
69 × 100.000 = 6.900.000 euro.
Costul anual total este:
6.900.000 + 2.400.000 + 350.000 + 150.000 = 9.800.000 euro.

3. La 100.000 de unități, internalizarea este mai avantajoasă cu:

9.900.000 − 9.800.000 = 100.000 euro anual.

4. Costurile fixe ale externalizării sunt:

180.000 + 400.000 = 580.000 euro.
Costurile fixe ale internalizării sunt:
2.400.000 + 350.000 + 150.000 = 2.900.000 euro.
Pragul de egalitate este:
(2.900.000 − 580.000) ÷ (93,20 − 69)
= 2.320.000 ÷ 24,20
≈ 95.868 de unități.
Peste aproximativ 95.868 de unități, internalizarea devine mai avantajoasă.

5. La 80.000 de unități:

Externalizare:
93,20 × 80.000 + 580.000 = 8.036.000 euro.
Internalizare:

69 × 80.000 + 2.900.000 = 8.420.000 euro.
Externalizarea este mai avantajoasă cu 384.000 euro.

6. Internalizarea poate fi preferată pentru protejarea tehnologiei, asigurarea calității, stabilitatea aprovizionării, păstrarea secretului industrial și reducerea dependenței de un furnizor independent.

Aplicația nr. 42. Alegerea structurii organizaționale pentru producția internațională

O corporație desfășoară activități în patru regiuni și comercializează trei categorii majore de produse. Conducerea estimează efectele anuale ale celor patru structuri organizaționale analizate:

Structura	Costul coordonării	Pierderi din decizii întârziate	Costul duplicării activităților
Divizie internațională	3,0 mil. euro	4,8 mil. euro	2,2 mil. euro
Organizare pe produse	5,4 mil. euro	2,6 mil. euro	1,4 mil. euro
Organizare pe regiuni	4,8 mil. euro	2,0 mil. euro	3,6 mil. euro
Structură matriceală produs–regiune	6,8 mil. euro	1,7 mil. euro	0,8 mil. euro

Contribuția operațională anuală, înaintea acestor costuri organizaționale, este estimată la 60 milioane euro.

Contextul aplicației

În primele etape ale internaționalizării, coordonarea operațiunilor externe poate fi încredințată unei singure divizii. Soluția este relativ simplă, dar devine greu de utilizat atunci când corporația are numeroase produse și activează în regiuni foarte diferite.

Organizarea pe produse concentrează expertiza tehnică și responsabilitatea comercială în jurul fiecărei categorii de bunuri. Organizarea regională favorizează adaptarea la piețele locale, dar poate determina multiplicarea acelorași competențe în mai multe zone geografice.

Structura matriceală combină produsul și regiunea. Ea poate îmbunătăți coordonarea unei corporații complexe, însă creează raporturi duble de autoritate și cheltuieli administrative ridicate. Avantajul său depinde de capacitatea firmei de a limita conflictele dintre managerii de produs și cei regionali.

Întrebări

1. Care este costul organizațional total al fiecărei structuri?
2. Care este contribuția operațională netă corespunzătoare fiecărei variante?
3. Ce structură este cea mai avantajoasă potrivit estimărilor inițiale?
4. Cu cât este mai performantă aceasta față de divizia internațională?
5. Ce se întâmplă dacă, în structura matriceală, conflictele manageriale majorează pierderile din întârzierea deciziilor cu 700.000 euro?
6. Ce concluzie rezultă privind alegerea structurii organizaționale?

Soluția

1. Costurile totale sunt:
   - divizie internațională: 3,0 + 4,8 + 2,2 = 10,0 milioane euro;
   - organizare pe produse: 5,4 + 2,6 + 1,4 = 9,4 milioane euro;
   - organizare pe regiuni: 4,8 + 2,0 + 3,6 = 10,4 milioane euro;
   - structură matriceală: 6,8 + 1,7 + 0,8 = 9,3 milioane euro.

2. Contribuțiile operaționale nete sunt:
   - divizie internațională: 60 − 10,0 = 50,0 milioane euro;
   - organizare pe produse: 60 − 9,4 = 50,6 milioane euro;
   - organizare pe regiuni: 60 − 10,4 = 49,6 milioane euro;
   - structură matriceală: 60 − 9,3 = 50,7 milioane euro.

3. Structura matriceală oferă cea mai mare contribuție netă: 50,7 milioane euro.

4. Avantajul față de divizia internațională este:
50,7 − 50,0 = 0,7 milioane euro.
Costurile organizaționale sunt cu 7% mai mici:
0,7 ÷ 10 × 100 = 7%.

5. Pierderile din decizii întârziate ar deveni:
1,7 + 0,7 = 2,4 milioane euro.
Costul total al matricei ar fi:
6,8 + 2,4 + 0,8 = 10 milioane euro.
Contribuția netă ar scădea la 50 milioane euro. Organizarea pe produse, cu 50,6 milioane euro, ar deveni cea mai avantajoasă.

6. Structura cea mai complexă nu este automat cea mai eficientă. Matricea este avantajoasă numai dacă firma poate controla conflictele, dubla autoritate și costurile coordonării.

Aplicația nr. 43. Selectarea unei țări pentru formarea unui nod industrial

O corporație analizează trei țări pentru amplasarea unei fabrici de componente destinate vehiculelor electrice. Fiecare locație este evaluată pe o scară de la 1 la 10, unde 10 reprezintă situația cea mai favorabilă.

Criteriul	Pondere	Țara A	Țara B	Țara C
Costurile de producție	25%	8	9	7
Infrastructura și logistica	20%	7	5	9
Rețeaua de furnizori	20%	6	3	9
Forța de muncă și cercetarea	20%	7	5	8
Stabilitatea instituțională	10%	6	4	8
Capacitatea pieței interne	5%	5	8	7

Guvernul țării A propune ulterior un program prin care scorul infrastructurii ar crește de la 7 la 9, cel al rețelei de furnizori de la 6 la 9, cel al forței de muncă și cercetării de la 7 la 9, iar stabilitatea instituțională de la 6 la 8.

Contextul aplicației

Costul redus al forței de muncă este numai unul dintre factorii localizării. O filială integrată într-o rețea internațională are nevoie de transport, furnizori, finanțare, personal calificat și instituții capabile să asigure stabilitatea activității.

Concentrarea acestor elemente poate forma un nod industrial. Odată depășit un anumit nivel al investițiilor, noile firme sunt atrase nu numai de stimulentele fiscale, ci și de prezența altor producători, a furnizorilor specializați și a centrelor de cercetare. Avantajele se consolidează reciproc.

O localizare cu cele mai mici costuri directe poate fi mai puțin eficientă pentru întregul sistem corporativ dacă prezintă deficiențe logistice, instituționale sau tehnologice. De aceea, decizia trebuie fundamentată pe mai multe criterii ponderate.

Întrebări

1. Care este scorul ponderat al fiecărei țări?
2. Ce localizare trebuie aleasă conform situației inițiale?
3. De ce Țara B nu este cea mai atractivă, deși are cel mai bun scor privind costurile?
4. Care ar deveni scorul Țării C dacă stabilitatea instituțională ar scădea de la 8 la 4?
5. Care ar fi scorul Țării A după implementarea programului guvernamental?
6. Ce arată rezultatul despre formarea unei mase critice de investiții și competențe?

Soluția

1. Scorul Țării A este:

$8 \times 0{,}25 + 7 \times 0{,}20 + 6 \times 0{,}20 + 7 \times 0{,}20 + 6 \times 0{,}10 + 5 \times 0{,}05$
$= 2 + 1{,}4 + 1{,}2 + 1{,}4 + 0{,}6 + 0{,}25$
$= 6{,}85$ puncte.
Scorul Țării B este:
$9 \times 0{,}25 + 5 \times 0{,}20 + 3 \times 0{,}20 + 5 \times 0{,}20 + 4 \times 0{,}10 + 8 \times 0{,}05$
$= 2{,}25 + 1 + 0{,}6 + 1 + 0{,}4 + 0{,}4$
$= 5{,}65$ puncte.
Scorul Țării C este:
$7 \times 0{,}25 + 9 \times 0{,}20 + 9 \times 0{,}20 + 8 \times 0{,}20 + 8 \times 0{,}10 + 7 \times 0{,}05$
$= 1{,}75 + 1{,}8 + 1{,}8 + 1{,}6 + 0{,}8 + 0{,}35$
$= 8{,}10$ puncte.

2. Trebuie aleasă Țara C, care obține cel mai mare scor ponderat.

3. Avantajul costurilor din Țara B este anulat de infrastructura modestă, furnizorii insuficienți, deficitul de competențe și instabilitatea instituțională. Amplasamentul este ieftin privit izolat, dar slab integrat într-un sistem internațional de producție.

4. Reducerea scorului de stabilitate cu patru puncte produce o pierdere ponderată de:

$4 \times 0{,}10 = 0{,}40$ puncte.
Noul scor al Țării C ar fi:
$8{,}10 - 0{,}40 = 7{,}70$ puncte.

5. Îmbunătățirile Țării A adaugă:
   - infrastructură: $2 \times 0{,}20 = 0{,}40$;
   - furnizori: $3 \times 0{,}20 = 0{,}60$;
   - forță de muncă și cercetare: $2 \times 0{,}20 = 0{,}40$;
   - stabilitate: $2 \times 0{,}10 = 0{,}20$.

Creșterea totală este de 1,60 puncte.
Noul scor ar fi:
$6{,}85 + 1{,}60 = 8{,}45$ puncte.
Țara A ar deveni cea mai atractivă localizare.

6. Rezultatul arată că investițiile în infrastructură, furnizori, competențe și instituții pot produce împreună un avantaj mai puternic decât simpla reducere a costurilor. Acumularea acestor elemente transformă economia într-un nod industrial capabil să atragă noi investiții.

Aplicația nr. 44. Concentrarea globală sau regionalizarea producției

O corporație produce senzori utilizați în echipamente aerospațiale. Cererea anuală este de 300.000 de unități: 120.000 în Europa, 100.000 în Asia și 80.000 în America. Firma compară două configurații.

În varianta producției concentrate, toate unitățile sunt fabricate într-o singură uzină:

- cost fix anual: 48 milioane euro;
- cost variabil: 210 euro pe unitate;
- distribuție: 20 euro pe unitate în Europa, 45 euro în Asia și 55 euro în America;
- probabilitatea anuală a întreruperii majore a producției: 15%;
- pierderea în cazul întreruperii: 60 milioane euro.

În varianta regională, sunt utilizate trei fabrici:

- cost fix anual: 22 milioane euro pentru fiecare fabrică;
- cost variabil: 230 euro pe unitate;
- distribuție: 12 euro pe unitate pe toate piețele;
- pierderea anuală probabilă cumulată din întreruperi locale: 3 milioane euro.

Contextul aplicației

Concentrarea producției într-o singură locație permite folosirea unei infrastructuri tehnologice comune, protejarea secretelor industriale și obținerea economiilor de scară. Această structură este potrivită mai ales atunci când producția necesită echipamente rare și specialiști dificil de repartizat între mai multe țări.

Centralizarea creează însă un punct unic de vulnerabilitate. O defecțiune, o restricție comercială sau un eveniment politic poate afecta toate piețele. În plus, distanțele mari măresc costurile distribuției.

Regionalizarea reduce dependența de o singură uzină și apropie producția de clienți. În schimb, corporația trebuie să multiplice infrastructura, să pregătească personal în mai multe locații și să suporte costuri unitare mai ridicate.

Întrebări

1. Care este costul anual al producției concentrate, înaintea includerii riscului?
2. Care este costul anual al producției regionalizate, înaintea includerii riscului?
3. Care este costul mediu pe unitate în fiecare variantă?
4. Care sunt costurile totale ajustate în funcție de risc?
5. La ce probabilitate a întreruperii majore devine producția regională mai avantajoasă?
6. Ce variantă trebuie aleasă în condițiile inițiale?

Soluția

1. Costul variabil al producției concentrate este:

300.000 × 210 = 63 milioane euro.
Costul distribuției este:

- Europa: 120.000 × 20 = 2,4 milioane euro;
- Asia: 100.000 × 45 = 4,5 milioane euro;
- America: 80.000 × 55 = 4,4 milioane euro.

Costul distribuției este de 11,3 milioane euro.
Costul total este:
48 + 63 + 11,3 = 122,3 milioane euro.

2. Costurile fixe ale celor trei fabrici sunt:

3 × 22 = 66 milioane euro.
Costul variabil este:
300.000 × 230 = 69 milioane euro.
Costul distribuției este:
300.000 × 12 = 3,6 milioane euro.
Costul total este:
66 + 69 + 3,6 = 138,6 milioane euro.

3. Costul mediu al producției concentrate este:

122.300.000 ÷ 300.000 ≈ 407,67 euro pe unitate.
Costul mediu al producției regionalizate este:
138.600.000 ÷ 300.000 = 462 euro pe unitate.

4. Pierderea probabilă a producției concentrate este:

15% × 60 = 9 milioane euro.
Costul ajustat în funcție de risc devine:
122,3 + 9 = 131,3 milioane euro.
Costul ajustat al producției regionale este:
138,6 + 3 = 141,6 milioane euro.

5. Notăm cu p probabilitatea întreruperii majore:

$$122{,}3 + 60p = 141{,}6$$
$$60p = 19{,}3$$
$$p = 19{,}3 \div 60 \approx 0{,}3217$$

Pragul este de aproximativ 32,2%. Peste această probabilitate, producția regională devine mai avantajoasă.

6. În condițiile inițiale trebuie aleasă producția concentrată. Chiar după includerea riscului, costul său este cu:

141,6 − 131,3 = 10,3 milioane euro mai mic.
Totuși, dacă vulnerabilitatea uzinei centrale crește peste pragul de 32,2%, regionalizarea devine justificată economic.

Aplicația nr. 45. Producția locală sau exportul către piața-gazdă

O corporație europeană produce pompe de căldură și urmărește să se extindă într-o țară cu un nivel al veniturilor și cu preferințe de consum apropiate de cele existente pe piața sa de origine. Cererea anuală estimată este de 80.000 de unități.
În prima variantă, produsele ar fi exportate din fabrica existentă:

- cost de fabricație: 2.650 euro pe unitate;
- transport internațional: 180 euro pe unitate;
- taxă vamală: 12% din costul de fabricație;
- distribuție pe piața-gazdă: 120 euro pe unitate.

În a doua variantă, corporația ar construi o filială cu o capacitate de 90.000 de unități pe an:

- cost variabil de fabricație: 2.470 euro pe unitate;
- distribuție locală: 90 euro pe unitate;
- costuri fixe anuale: 42 milioane euro, incluzând funcționarea unui mic centru de cercetare-dezvoltare pentru adaptarea produselor.

Contextul aplicației

Construirea unei fabrici într-o economie asemănătoare celei de origine nu urmărește neapărat obținerea celui mai mic cost salarial. Motivația poate veni din dimensiunea pieței, din taxele aplicate importurilor și din avantajul unei prezențe apropiate de cumpărători. Corporația poate comercializa un produs în mare parte standardizat, dar păstrează local competențele necesare unor modificări rapide.

Filiala este dimensionată în raport cu cererea țării în care funcționează. Ea nu este gândită, în primul rând, ca platformă de export. Din acest motiv, scăderea vânzărilor locale poate afecta serios eficiența investiției: costurile fixe trebuie suportate chiar dacă liniile de fabricație sunt utilizate numai parțial.

Taxa vamală are, în acest caz, o influență directă asupra deciziei. Dacă protecția comercială este redusă, avantajul fabricării în interiorul pieței poate dispărea înainte ca investiția să fie recuperată.

Întrebări

1. Care este costul unei unități exportate și livrate spre piața-gazdă?
2. Care este costul anual total al fiecărei variante pentru 80.000 de unități?
3. Care ar fi gradul de utilizare a filialei?
4. La ce volum anual devine producția locală mai avantajoasă?
5. Ce variantă este preferabilă dacă cererea scade la 50.000 de unități?
6. Cum se modifică decizia dacă taxa vamală scade de la 12% la 2%?

Soluția

1. Taxa vamală pe unitate este:

2.650 × 12% = 318 euro.
Costul complet al unei unități exportate este:
2.650 + 180 + 318 + 120 = 3.268 euro.

2. Costul anual al exportului este:

3.268 × 80.000 = 261.440.000 euro.
Costul anual al producției locale este:
(2.470 + 90) × 80.000 + 42.000.000
= 204.800.000 + 42.000.000
= 246.800.000 euro.
Filiala locală generează o economie anuală de 14.640.000 euro.

3. Gradul de utilizare este:

80.000 ÷ 90.000 × 100 ≈ 88,9%.

4. Economia variabilă obținută prin producția locală este:

3.268 − 2.560 = 708 euro pe unitate.
Volumul de echilibru este:
42.000.000 ÷ 708 ≈ 59.322 de unități.
Peste acest nivel, filiala devine mai avantajoasă.

5. Pentru 50.000 de unități:
   - export: 3.268 × 50.000 = 163.400.000 euro;
   - producție locală: 2.560 × 50.000 + 42.000.000 = 170.000.000 euro.

Exportul ar fi mai ieftin cu 6.600.000 euro. Cererea nu ar mai fi suficientă pentru repartizarea eficientă a costurilor fixe ale filialei.

6. La o taxă vamală de 2%, costul unei unități exportate devine:

2.650 + 180 + 53 + 120 = 3.003 euro.

Costul anual al exportului ar fi de 240.240.000 euro, cu 6.560.000 euro mai mic decât cel al producției locale. Rezultatul arată că o investiție orientată spre piața-gazdă își poate pierde justificarea economică atunci când barierele comerciale sunt reduse.

Aplicația nr. 46. Specializarea regională a filialelor pe produse

O corporație produce trei familii de senzori industriali: Alpha, Beta și Gamma. În prezent, filialele sale din țările A, B și C fabrică toate cele trei produse. Conducerea propune ca fiecare filială să se specializeze și să aprovizioneze întreaga regiune cu un singur produs.

Cererea anuală, exprimată în unități, este:

Piața	Alpha	Beta	Gamma
Țara A	40.000	30.000	20.000
Țara B	25.000	50.000	15.000
Țara C	35.000	20.000	45.000

Pentru a izola efectul specializării și al economiilor de scară, se presupune că, în sistemul actual, costul variabil unitar al fiecărui produs este același în toate cele trei filiale: 480 euro pentru Alpha, 560 euro pentru Beta și 720 euro pentru Gamma.
În sistemul actual, fiecare filială utilizează câte trei linii de fabricație, câte una pentru fiecare produs. Fiecare dintre cele nouă linii generează costuri fixe anuale de 3 milioane euro. Costurile distribuției în interiorul fiecărei țări sunt identice în cele două variante și nu sunt incluse în analiză. Cei 55 euro reprezintă exclusiv costul suplimentar al transportului transfrontalier.
În sistemul specializat:

- filiala din A ar produce Alpha la 420 euro pe unitate;
- filiala din B ar produce Beta la 490 euro pe unitate;
- filiala din C ar produce Gamma la 630 euro pe unitate;
- fiecare dintre cele trei linii specializate ar avea costuri fixe de 6 milioane euro;
- transportul unui produs către altă țară ar costa 55 euro pe unitate;
- coordonarea regională și apropierea echipelor de cercetare de fabrici ar costa 4 milioane euro anual.

Contextul aplicației

Specializarea elimină repetarea acelorași activități în fiecare țară. O filială poate utiliza o linie de capacitate mare, poate acumula experiență tehnică și poate repartiza cheltuielile fixe asupra producției destinate întregii regiuni.

Această organizare schimbă însă rolul filialelor. Ele nu mai funcționează ca reproduceri în miniatură ale corporației, ci devin centre regionale pentru anumite produse. Piața locală absoarbe numai o parte din producție; restul trebuie transportat către celelalte filiale sau direct către clienții regionali.

Economiile de scară trebuie, așadar, comparate cu intensificarea fluxurilor comerciale. Dacă transportul devine prea scump ori apar bariere între țări, avantajul concentrării poate fi anulat.

Întrebări

1. Care este cererea regională pentru fiecare produs?
2. Câte unități ar traversa frontierele în sistemul specializat?
3. Care este costul anual al sistemului actual?
4. Care este costul anual al specializării regionale?
5. Până la ce nivel poate crește costul transportului fără ca specializarea să-și piardă avantajul?
6. Ce rol economic poate avea apropierea cercetării-dezvoltării de fiecare fabrică specializată?

Soluția

1. Cererea regională este:
    - Alpha: 40.000 + 25.000 + 35.000 = 100.000 de unități;
    - Beta: 30.000 + 50.000 + 20.000 = 100.000 de unități;
    - Gamma: 20.000 + 15.000 + 45.000 = 80.000 de unități.

2. Exporturile filialelor ar fi:
    - Alpha din A către B și C: 60.000 de unități;
    - Beta din B către A și C: 50.000 de unități;
    - Gamma din C către A și B: 35.000 de unități.

În total, 145.000 dintre cele 280.000 de unități ar traversa cel puțin o frontieră, adică aproximativ 51,8% din producție.

3. Costurile variabile ale sistemului actual sunt:

100.000 × 480 + 100.000 × 560 + 80.000 × 720
= 161.600.000 euro.
Costurile fixe sunt:
9 × 3.000.000 = 27.000.000 euro.
Costul anual total este de 188.600.000 euro.

4. Costurile variabile ale producției specializate sunt:

100.000 × 420 + 100.000 × 490 + 80.000 × 630
= 141.400.000 euro.
Costul transportului este:
145.000 × 55 = 7.975.000 euro.
Costul anual total devine:
141.400.000 + 18.000.000 + 7.975.000 + 4.000.000
= 171.375.000 euro.
Economia anuală este de 17.225.000 euro.

5. Costul maxim suportabil al transportului se determină din egalitatea dintre cele două sisteme:

(188.600.000 − 141.400.000 − 18.000.000 − 4.000.000) ÷ 145.000
≈ 173,79 euro pe unitate.
Peste aproximativ 173,79 euro, producția dispersată ar deveni mai ieftină.

6. Echipele de cercetare aflate lângă liniile specializate pot testa mai repede modificările, pot rezolva problemele tehnice apărute în fabricație și pot adapta produsul fără cicluri lungi de aprobare. Cheltuiala suplimentară susține flexibilitatea unei structuri care, altfel, ar putea deveni prea rigidă.

Aplicația nr. 47. Identificarea verigii critice într-un lanț vertical integrat

O corporație fabrică sisteme de conversie a energiei prin cinci filiale proprii. Produsul trece succesiv prin fiecare unitate înainte de a fi vândut.

Etapa	Țara	Cost pe unitate	Transport către etapa următoare	Capacitate anuală
Prelucrarea materiei prime	A	22 euro	4 euro	230.000
Fabricarea plăcilor suport	B	48 euro	6 euro	220.000
Producția semiconductorilor	C	70 euro	5 euro	180.000
Realizarea modulelor	D	36 euro	4 euro	210.000
Asamblarea și testarea finală	E	28 euro	—	200.000

Cererea anuală este de 200.000 de unități, iar prețul de vânzare este de 310 euro. Extinderea filialei din țara C la o capacitate de 205.000 de unități ar necesita 9 milioane euro. Corporația acceptă proiectele recuperabile în cel mult șase ani.
Se presupune că cererea de 200.000 de unități se menține pe întreaga perioadă analizată, că extinderea nu modifică marja unitară inițială și că nu apar costuri fixe suplimentare de exploatare. Suma de 9 milioane euro reprezintă investiția inițială.

Contextul aplicației

Într-un lanț integrat vertical, filialele nu produc pentru piețele pe care sunt amplasate. Fiecare realizează o operațiune distinctă, iar rezultatul ei este transferat următoarei unități. Vânzarea apare abia după încheierea tuturor etapelor.

Capacitatea întregului sistem nu este dată de fabrica cea mai mare și nici de ultima filială, ci de veriga cu cea mai redusă capacitate. O problemă locală poate împiedica utilizarea resurselor disponibile în toate celelalte țări.

Filiala din C nu are contact cu utilizatorii produsului finit, dar controlează o tehnologie fără de care lanțul nu poate continua. Importanța sa strategică este, prin urmare, mai mare decât ar sugera poziția intermediară.

Întrebări

1. Care este costul variabil total al unei unități?
2. Care este marja de contribuție și ce pondere are aceasta în preț?
3. Care este producția maximă a rețelei și unde se află blocajul?
4. Ce marjă potențială se pierde din cauza capacității insuficiente?
5. Este justificată extinderea filialei din țara C?
6. Presupunând că filiala din țara C este extinsă și că rețeaua produce și vinde 200.000 de unități, cum ar afecta rezultatul creșterea costului transportului dintre D și E de la 4 la 19 euro pe unitate?

Soluția

1. Costul variabil total este:

22 + 4 + 48 + 6 + 70 + 5 + 36 + 4 + 28 = 223 euro.

2. Marja de contribuție este:

310 − 223 = 87 euro pe unitate.
Ponderea sa în preț este:
87 ÷ 310 × 100 ≈ 28,1%.

3. Producția maximă este de 180.000 de unități, fiind limitată de capacitatea filialei din țara C.

4. Cererea neacoperită este:

200.000 − 180.000 = 20.000 de unități.
Marja potențială pierdută este:
20.000 × 87 = 1.740.000 euro anual.

5. După extinderea filialei din C, rețeaua ar putea produce cele 200.000 de unități solicitate. Perioada de recuperare este:

9.000.000 ÷ 1.740.000 ≈ 5,17 ani.
Investiția îndeplinește criteriul corporației, dar rezultatul depinde de menținerea cererii și a marjei estimate pe întreaga perioadă.

6. Creșterea transportului cu 15 euro reduce marja la:

87 – 15 = 72 euro pe unitate.
Pentru 200.000 de unități, diminuarea contribuției anuale ar fi:
15 × 200.000 = 3.000.000 euro.
Exemplul arată cât de sensibilă este integrarea verticală internațională la costurile și continuitatea legăturilor dintre filiale.

Aplicația nr. 48. Separarea internațională a operațiunilor și costul coordonării

O corporație asamblează anual 500.000 de unelte electrice într-o fabrică din țara A. Trei componente standardizate sunt realizate în alte state.

Componenta	Țara filialei	Cost de producție	Transport	Rata defectelor	Cost suplimentar pentru o piesă defectă
Modul de acționare	B	96 euro	8 euro	2%	50 euro
Baterie	C	74 euro	6 euro	3%	40 euro
Carcasă și cablaj	D	38 euro	5 euro	1%	20 euro

Asamblarea și testarea în țara A costă 52 euro pe produs. Coordonarea filialelor, verificările și sistemele informatice comune generează un cost anual de 6 milioane euro.
Producerea tuturor componentelor și asamblarea lor în țara A ar costa 301 euro pe unitate și ar elimina costul special de coordonare internațională.
O corporație asamblează anual 500.000 de unelte electrice într-o fabrică din țara A. Pentru fiecare unealtă este necesară câte o unitate din trei componente standardizate, realizate de filiale specializate ale corporației din țările B, C și D.

Contextul aplicației

Separarea operațiunilor permite amplasarea fiecărei activități într-un mediu potrivit structurii sale de cost. Procesele standardizate și intensive în muncă pot fi transferate către filiale specializate capabile să le realizeze mai ieftin.

Costul de fabricație nu reprezintă însă costul complet al unei componente. Trebuie adăugate transportul, pierderile de calitate și resursele consumate pentru administrarea rețelei. Un avantaj salarial aparent substanțial se poate reduce după includerea acestor elemente.

Mai mult, politicile țării în care este amplasată filiala pot modifica brusc rezultatul. Retragerea unui stimulent pentru export, introducerea unei taxe sau scumpirea transportului afectează nu doar filiala locală, ci și fabrica de asamblare.

Întrebări

1. Care este costul economic al fiecărei componente livrate în țara A?
2. Care este costul pe unitate și costul anual al producției dispersate?
3. Ce economie oferă această structură față de concentrarea producției în țara A?
4. Ce se întâmplă dacă în țara D costul componentei crește cu 12 euro, iar transportul cu 3 euro?

5. Care este majorarea maximă a costului componentei din D pe care rețeaua o poate suporta?
6. Ce riscuri nu sunt surprinse complet prin aceste calcule?

Soluția

1. Costurile economice sunt:
   - modul de acționare: 96 + 8 + 2% × 50 = 105 euro;
   - baterie: 74 + 6 + 3% × 40 = 81,20 euro;
   - carcasă și cablaj: 38 + 5 + 1% × 20 = 43,20 euro.

2. Costul pe unitate înaintea coordonării este:

105 + 81,20 + 43,20 + 52 = 281,40 euro.
Costul anual este:
281,40 × 500.000 + 6.000.000
= 146.700.000 euro.
După repartizarea coordonării, costul complet este de 293,40 euro pe unitate.

3. Producția concentrată ar costa:

301 × 500.000 = 150.500.000 euro.
Separarea operațiunilor produce o economie anuală de:
150.500.000 − 146.700.000 = 3.800.000 euro.

4. Modificările din țara D adaugă 15 euro fiecărui produs. Costul anual devine:

146.700.000 + 15 × 500.000 = 154.200.000 euro.
Producția concentrată ar fi acum mai ieftină cu 3.700.000 euro.

5. Avantajul inițial de 3.800.000 euro reprezintă:

3.800.000 ÷ 500.000 = 7,60 euro pe unitate.
La o majorare de 7,60 euro pe unitate, costurile celor două variante devin egale. Orice creștere care depășește acest prag face producția concentrată mai avantajoasă.

6. Calculele nu surprind integral riscul întreruperii transporturilor, dificultatea transferării rapide a producției către alte filiale, pierderea unor cunoștințe tehnice, diferențele dintre standardele naționale și efectele politice ale închiderii unor capacități din țara de origine.

Aplicația nr. 49. Alegerea arhitecturii unei rețele internaționale de producție

O corporație estimează că va vinde anual 400.000 de unități cumulate dintr-o nouă familie de sisteme de control industrial, alcătuită din mai multe modele. Costurile unitare prezentate reprezintă medii ponderate pentru întregul portofoliu.

Configurația	Costuri fixe anuale	Fabricație pe unitate	Logistică pe unitate	Coordonare anuală	Pierdere anuală estimată din întreruperi
Fabrici pentru fiecare piață-gazdă	48 mil. euro	520 euro	12 euro	5 mil. euro	2 mil. euro
Filiale specializate pe produse	32 mil. euro	470 euro	42 euro	9 mil. euro	5 mil. euro
Etape integrate vertical în mai multe țări	26 mil. euro	425 euro	68 euro	15 mil. euro	12 mil. euro

Contextul aplicației

Cele trei variante răspund unor priorități diferite. Fabricile locale sunt aproape de cumpărători și pot reacționa repede, dar repetă capacități asemănătoare în mai multe țări. Specializarea pe produse reduce această duplicare, însă transformă filialele în furnizori pentru întreaga regiune și mărește volumul schimburilor dintre piețe.

Fragmentarea verticală merge mai departe. Corporația amplasează fiecare operațiune acolo unde condițiile sunt cele mai favorabile și obține cel mai mic cost de fabricație. În schimb, produsul trebuie să parcurgă succesiv mai multe verigi, iar coordonarea devine mai costisitoare.

Estimarea pierderilor probabile introduce și problema rezilienței. O configurație poate părea mai eficientă în condiții normale, dar avantajul său poate fi prea mic pentru a compensa expunerea la blocaje.

Întrebări

1. Care este costul anual total, ajustat în funcție de risc, al fiecărei configurații?
2. Care este costul mediu pe unitate?
3. Ce variantă este cea mai avantajoasă în situația inițială?
4. Cum se modifică alegerea dacă pierderea estimată a integrării verticale se dublează?
5. Care este nivelul maxim al pierderii anuale la care integrarea verticală mai poate concura cu specializarea pe produse?

6. Ce recomandare strategică poate fi formulată?



Soluția

1. Costurile anuale sunt:
    - fabrici pentru piața-gazdă:
    - 48 + 520 × 400.000 : 1.000.000 + 12 × 400.000 ÷ 1.000.000 + 5 + 2
    - = 267,8 milioane euro;
    - specializare pe produse:
    - 32 + 470 × 400.000 : 1.000.000 + 42 × 400.000 ÷ 1.000.000 + 9 + 5
    - = 250,8 milioane euro;
    - integrare verticală:
    - 26 + 425 × 400.000 : 1.000.000 + 68 × 400.000 ÷ 1.000.000 + 15 + 12
    - = 250,2 milioane euro.
    -
2. Costurile medii sunt:
    - piața-gazdă: 267.800.000 : 400.000 = 669,50 euro;
    - specializare pe produse: 250.800.000 : 400.000 = 627 euro;
    - integrare verticală: 250.200.000 : 400.000 = 625,50 euro.
    -
3. Integrarea verticală are cel mai mic cost, dar avantajul său față de specializarea pe produse este de numai:

250,8 − 250,2 = 0,6 milioane euro.

4. Dacă pierderea estimată se dublează de la 12 la 24 milioane euro, costul integrării verticale ajunge la:

250,2 + 12 = 262,2 milioane euro.
Specializarea pe produse devine cea mai avantajoasă, cu un cost de 250,8 milioane euro.

5. Costul integrării verticale fără pierderea din întreruperi este:

250,2 − 12 = 238,2 milioane euro.
Pentru a rămâne cel mult egal cu specializarea:
250,8 − 238,2 = 12,6 milioane euro.
Prin urmare, numai 600.000 euro separă estimarea inițială de pragul la care avantajul dispare.

6. În condițiile inițiale, integrarea verticală oferă costul minim, dar diferența este prea mică pentru a susține o alegere automată. Dacă mediul logistic și geopolitic este instabil, specializarea regională reprezintă varianta mai echilibrată. Producția pentru fiecare piață-gazdă rămâne cea mai scumpă, însă poate fi justificată acolo unde adaptarea produsului, continuitatea livrărilor sau barierele comerciale au o importanță decisivă.

4. Inovație fără frontiere: corporațiile multinaționale și deplasarea globală a tehnologiei

Aplicația nr. 50. Alegerea formei de transfer internațional al unei tehnologii avansate

O corporație din industria biotehnologică a dezvoltat un procedeu nou pentru obținerea unor substanțe active utilizate în producția de medicamente. Procedeul este protejat prin brevete, însă o parte importantă a tehnologiei constă în cunoștințe practice care nu pot fi descrise integral în documentația tehnică. Rezultatul fabricației depinde de reglaje succesive, de experiența cercetătorilor și de colaborarea permanentă cu centrul de cercetare al corporației.

Compania dorește să intre într-o economie emergentă cu o piață farmaceutică mare și stabilă. Legislația permite deținerea integrală a unei filiale de către un investitor străin. Corporația dispune de capitalul necesar, cunoaște deja piața și nu are nevoie de un partener local pentru distribuirea produselor.

Conducerea analizează trei variante:

- înființarea unei filiale deținute integral, în care să fie utilizat noul procedeu;
- constituirea unei societăți mixte cu un producător local;
- acordarea unei licențe unei firme locale independente.

Toate cele trei variante sunt considerate viabile din punct de vedere comercial. Prioritatea conducerii este păstrarea controlului exclusiv asupra tehnologiei și limitarea riscului ca informațiile esențiale să ajungă la o firmă independentă. Corporația acceptă costul mai ridicat al investiției dacă aceste două condiții sunt îndeplinite.

Contextul aplicației

Cumpărarea unui utilaj nu este întotdeauna suficientă pentru reproducerea unei tehnologii. În anumite activități, rezultatul depinde de experiența echipei, de succesiunea unor operațiuni și de intervențiile făcute atunci când apar abateri. Aceste cunoștințe se transmit mai greu decât instrucțiunile scrise și pot fi pierdute sau folosite necorespunzător dacă firma nu controlează procesul.

O filială deținută integral păstrează tehnologia în interiorul corporației. Specialiștii pot circula între centru și unitatea din străinătate, iar accesul la informațiile sensibile poate fi limitat. În schimb, corporația trebuie să suporte singură investiția, organizarea producției și riscurile pieței locale.

Licențierea transferă dreptul de utilizare către o firmă independentă. Societatea mixtă ocupă o poziție intermediară: corporația participă la proprietate și conducere, dar împarte controlul cu partenerul local. Ambele variante pot ușura intrarea pe o piață dificilă, însă implică dezvăluirea unor informații în afara structurii controlate exclusiv de companie.

Întrebări

1. Cum se clasifică cele trei variante în funcție de proprietatea și controlul asupra tehnologiei?
2. Ce caracteristici ale procedeului favorizează păstrarea sa în interiorul corporației?
3. Ce avantaje ar putea oferi constituirea unei societăți mixte?
4. De ce licențierea este riscantă în situația prezentată?
5. Ce variantă este cea mai potrivită în condițiile enunțului? Argumentați.
6. În ce împrejurări ar putea deveni preferabilă una dintre celelalte variante?

Soluția

1. Cele trei variante se clasifică astfel:

- filiala deținută integral presupune un transfer internalizat, realizat în interiorul aceleiași corporații;
- societatea mixtă reprezintă o formă hibridă, deoarece proprietatea și controlul sunt împărțite cu partenerul local;
- licențierea reprezintă un transfer contractual către o firmă independentă.

2. Păstrarea tehnologiei în interiorul corporației este justificată de:

- caracterul recent al procedeului;
- importanța sa pentru avantajul competitiv al companiei;
- dificultatea descrierii complete a cunoștințelor practice;
- nevoia unei legături permanente cu centrul de cercetare;
- riscul utilizării neautorizate a informațiilor;
- necesitatea unui control strict asupra calității.

3. Societatea mixtă ar putea asigura accesul la personal local, infrastructură existentă, relații cu autoritățile și cunoașterea mediului de afaceri. Aceste avantaje ar deveni importante dacă piața ar fi dificil de abordat fără sprijinul unei firme locale.

4. Licențierea ar obliga corporația să transmită unei firme independente cunoștințe pe care brevetele nu le protejează integral. Supravegherea modului de utilizare ar fi dificilă, iar firma licențiată ar putea dobândi competențe care să fie folosite ulterior în afara acordului.

5. Varianta potrivită este înființarea unei filiale deținute integral. Corporația dispune de capital, cunoaște piața, nu este obligată să se asocieze cu o firmă locală și trebuie să protejeze o tehnologie complexă. În aceste condiții, avantajele controlului integral sunt mai importante decât economiile care ar putea fi obținute prin cooperare.

6. Societatea mixtă ar putea deveni preferabilă dacă legislația ar impune participarea unui partener local sau dacă accesul la piață ar depinde de resursele acestuia. Licențierea ar putea fi aleasă dacă tehnologia ar ajunge la maturitate, ar putea fi descrisă complet prin proceduri standardizate sau dacă dimensiunea pieței nu ar justifica o investiție proprie.

Aplicația nr. 51. Acceptarea, asimilarea și răspândirea unei tehnologii

O corporație introduce același sistem digital de control al calității în două filiale care fabrică produse asemănătoare. Sistemul identifică abaterile apărute în timpul producției și transmite informațiile către personalul care conduce liniile de fabricație.

În filiala A, echipamentele sunt instalate și conectate la rețeaua corporației. Angajații participă la o demonstrație de patru ore, după care li se cere să folosească imediat sistemul. Conducătorii liniilor consideră că noile proceduri încetinesc activitatea și continuă să utilizeze evidențele anterioare. Parametrii sistemului sunt modificați numai de specialiștii societății-mamă. După un an, personalul filialei nu poate rezolva singur erorile tehnice și nu a schimbat modul în care organizează controlul calității.

În filiala B, implementarea începe prin testarea sistemului pe o singură linie. Angajații primesc instruire tehnică, iar procedurile sunt adaptate la particularitățile fabricii. Inginerii locali învață să regleze sistemul și elaborează instrucțiuni pentru situațiile întâlnite în producție. După un an, echipa filialei B pregătește personalul unei alte filiale și organizează sesiuni de lucru cu doi furnizori locali.

Contextul aplicației

Instalarea echipamentelor arată că tehnologia a ajuns în filială. Nu dovedește însă că personalul o utilizează corect ori că vechile practici au fost abandonate. Dacă noile proceduri sunt ocolite, transferul rămâne limitat la infrastructură și documentație.

Acceptarea poate fi observată atunci când personalul folosește efectiv tehnologia și îi recunoaște locul în desfășurarea activității. Asimilarea presupune mai mult: filiala ajunge să înțeleagă sistemul, să îl adapteze și să rezolve probleme fără intervenția permanentă a specialiștilor din străinătate.

Cunoștințele pot rămâne în interiorul unității sau pot circula mai departe. Pregătirea personalului unei alte filiale reprezintă răspândirea tehnologiei în rețeaua corporației. Colaborarea cu furnizori independenți deschide posibilitatea ca unele competențe să fie folosite și în restul economiei-gazdă.

Cele trei procese nu trebuie privite ca etape care apar automat una după alta. O firmă poate primi echipamentele fără să le asimileze, iar o filială poate stăpâni tehnologia fără să o transmită altor organizații.

Întrebări

1. A început transferul tehnologic în ambele filiale?
2. În care filială tehnologia a fost acceptată efectiv?
3. În care filială poate fi identificată asimilarea tehnologiei?
4. Unde apare răspândirea cunoștințelor în interiorul corporației?
5. Unde apare posibilitatea răspândirii cunoștințelor către economia-gazdă?
6. De ce filiala A rămâne dependentă de societatea-mamă?

7. Ce măsuri ar putea transforma implementarea din filiala A într-un proces real de învățare?



Soluția

1. Da. Transferul a început în ambele filiale, deoarece sistemul și echipamentele au fost instalate. În filiala A, procesul nu a avansat însă dincolo de această fază inițială.

2. Tehnologia este acceptată efectiv în filiala B. Angajații o folosesc, iar activitatea curentă a fost reorganizată în funcție de noile proceduri. În filiala A există numai o adoptare formală impusă de conducerea centrală.

3. Asimilarea apare în filiala B. Inginerii locali înțeleg funcționarea sistemului, îi pot modifica parametrii și pot elabora soluții pentru problemele întâlnite.

4. Răspândirea în interiorul corporației apare atunci când echipa filialei B pregătește angajații unei alte filiale.

5. Posibilitatea răspândirii către economia-gazdă apare prin sesiunile de lucru organizate cu furnizorii locali. Aceștia sunt firme independente și pot utiliza competențele dobândite și în alte relații comerciale.

6. Filiala A rămâne dependentă deoarece nu a format specialiști locali, nu poate modifica sistemul și continuă să apeleze la societatea-mamă pentru rezolvarea problemelor. În plus, practicile anterioare nu au fost înlocuite.

7. Ar fi necesare:
- pregătirea tehnică a angajaților;
- testarea sistemului pe o scară limitată;
- implicarea personalului în adaptarea procedurilor;
- formarea unei echipe locale de intervenție;
- acordarea dreptului de a modifica anumiți parametri;
- evaluarea dificultăților și corectarea lor înaintea extinderii sistemului.

Aplicația nr. 52. Asimilarea unei tehnologii și productivitatea muncii

O filială produce o componentă standardizată pentru mai multe fabrici ale corporației. Caracteristicile componentei rămân neschimbate; modificarea privește exclusiv procesul de fabricație.

Filiala are 200 de angajați direct productivi, fiecare lucrând 1.600 de ore pe an. Înaintea transferului noii tehnologii, producția anuală este de 480.000 de unități conforme.

Societatea-mamă introduce o linie automatizată. În primul an, perioadele de instruire și reglajele necesare limitează producția la 540.000 de unități conforme. După asimilarea completă a procesului, filiala ajunge la 600.000 de unități conforme pe an.

Numărul angajaților și timpul anual de lucru rămân neschimbate în toate cele trei situații. Se presupune că rata rebuturilor și calitatea produselor rămân, de asemenea, neschimbate. Diferențele dintre nivelurile producției sunt atribuite exclusiv modificării productivității procesului.

Contextul aplicației

Automatizarea poate majora cantitatea obținută într-un anumit interval fără să modifice produsul fabricat. Efectul nu trebuie confundat cu inovarea de produs: în situația prezentată, componenta păstrează aceleași caracteristici, dar este realizată printr-un proces mai eficient.

Rezultatul maxim al unei linii noi nu apare întotdeauna imediat. Opririle pentru reglaje, lipsa experienței și adaptarea incompletă a operațiunilor pot menține producția sub nivelul tehnic posibil. Pe măsură ce angajații învață să utilizeze instalația și să intervină asupra parametrilor ei, diferența dintre performanța posibilă și cea efectivă se reduce.

Compararea celor trei momente permite observarea separată a efectului inițial și a celui obținut prin învățare. Pentru ca rezultatul să poată fi atribuit productivității, enunțul menține constante numărul angajaților, timpul de lucru, calitatea și rata rebuturilor.

Întrebări

1. Câte ore de muncă sunt utilizate anual?
2. Care este productivitatea muncii înaintea transferului tehnologic?
3. Care este productivitatea în primul an?
4. Care este productivitatea după asimilarea completă?
5. Cu cât crește productivitatea în primul an și după asimilarea completă?
6. Ce parte din creșterea potențială a productivității este realizată în primul an?
7. Schimbarea prezentată reprezintă o inovație de produs sau o inovație de proces?

Soluția

1. Numărul total al orelor de muncă este:

200 × 1.600 = 320.000 de ore pe an.

2. Productivitatea inițială este:

480.000 : 320.000 = 1,5 unități pe oră.

3. Productivitatea din primul an este:

540.000 : 320.000 = 1,6875 unități pe oră.

4. Productivitatea după asimilarea completă este:

600.000 : 320.000 = 1,875 unități pe oră.

5. Creșterea din primul an este:

(1,6875 − 1,5) : 1,5 × 100 = 12,5%.

Creșterea după asimilarea completă este:

(1,875 − 1,5) : 1,5 × 100 = 25%.

6. Proporția din creșterea potențială realizată în primul an este:

12,5% : 25% × 100 = 50%.

Filiala obține în primul an jumătate din sporul de productivitate atins după asimilarea completă.

7. Schimbarea reprezintă o inovație de proces. Produsul rămâne neschimbat, dar metoda de fabricație devine mai eficientă.

Datele permit calcularea productivității, nu și a rentabilității investiției. Pentru o analiză financiară ar fi necesare costul liniei, cheltuielile de exploatare și valoarea producției suplimentare.

Aplicația nr. 53. Rolurile tehnologice ale filialelor într-o corporație multinațională

O corporație din industria echipamentelor energetice operează patru filiale cu atribuții diferite.

Filiala A asamblează produse din componente importate. Specificațiile, utilajele și procedurile sunt stabilite de societatea-mamă. Filiala nu poate modifica produsul și nu desfășoară activități proprii de cercetare-dezvoltare.

Filiala B produce pentru piața țării-gazdă și poate adapta configurația produsului la standardele locale, la condițiile climatice și la cerințele cumpărătorilor. Dispune de o echipă de ingineri care colaborează cu departamentul central de cercetare.

Filiala C a dezvoltat un sistem de răcire destinat inițial propriei producții. Departamentul central de proiectare a preluat soluția și a inclus-o în standardele tehnice ale corporației.

Ulterior, filiala C a coordonat introducerea sistemului în opt unități ale grupului. Ea nu răspunde însă de proiectarea integrală a produsului final.
Filiala D are responsabilitatea completă pentru o nouă familie de echipamente: cercetarea, proiectarea, testarea, industrializarea și pregătirea lansării comerciale. Soluțiile create de filială sunt transmise centrului de cercetare al societății-mamă și celorlalte unități care vor fabrica produsele.



Contextul aplicației

Filialele unei corporații pot utiliza tehnologii moderne și, totuși, pot ocupa poziții foarte diferite. O unitate care execută operațiuni stabilite în altă țară nu are același rol cu o filială care adaptează produsul sau dezvoltă soluții preluate ulterior de întreaga companie.

Gradul de autonomie este un criteriu important. Filiala A aplică instrucțiunile primite. Filiala B poate interveni asupra produsului, dar numai pentru a răspunde condițiilor pieței locale. În cazul filialei C, competența dobândită într-un domeniu precis devine relevantă pentru alte unități ale grupului.

Filiala D deține un mandat mai larg. Ea nu răspunde doar de o componentă sau de o adaptare locală, ci de dezvoltarea unei familii de produse. Într-o asemenea situație, cunoașterea nu mai circulă numai dinspre sediul central către filială. Unele soluții se întorc la societatea-mamă și sunt distribuite ulterior în rețea.



Întrebări

1. Ce rol îndeplinește fiecare filială?
2. În care filială tehnologia circulă aproape exclusiv dinspre societatea-mamă?
3. Care filială funcționează ca un centru de competență pentru o tehnologie precisă?
4. Prin ce se deosebește filiala C de filiala D?
5. În ce filiale apare transferul invers de tehnologie?
6. În ce filiale apare răspândirea orizontală a tehnologiei către alte unități ale corporației?
7. Poate fi considerată filiala A un centru de inovare doar pentru că utilizează echipamente moderne?
8. Ce efecte poate avea atribuirea unor responsabilități tehnologice mai complexe asupra economiei-gazdă?



Soluția

1. Rolurile sunt:

- filiala A: filială de producție cu rol limitat, orientată spre asamblare;
- filiala B: filială cu atribuții de adaptare la piața locală;
- filiala C: nod tehnologic sau centru de competență al rețelei;
- filiala D: filială cu mandat tehnologic pentru o familie de produse.

2. În filiala A, tehnologia circulă aproape exclusiv dinspre societatea-mamă. Filiala primește echipamente, proceduri și specificații, fără să genereze soluții pentru restul corporației.

3. Filiala C este centrul de competență. Ea a dezvoltat o tehnologie specializată care a fost preluată și folosită la nivelul grupului.

4. Filiala C răspunde de o anumită soluție tehnologică, nu de produsul final în ansamblu. Filiala D are responsabilitate pentru întregul parcurs al unei familii de produse, de la cercetare și proiectare până la industrializare și pregătirea lansării comerciale.

5. Transferul invers apare în filialele C și D, deoarece tehnologiile dezvoltate de acestea sunt preluate de societatea-mamă.

6. Răspândirea orizontală apare tot în filialele C și D. Cunoașterea este transmisă de la o filială către alte unități din rețeaua internațională.

7. Nu. Folosirea unor echipamente moderne nu este echivalentă cu inovarea. Filiala A aplică tehnologia primită, dar nu o adaptează, nu o dezvoltă și nu produce cunoștințe utilizate în alte părți ale corporației.

8. Responsabilitățile mai complexe pot conduce la formarea unor specialiști, extinderea activităților de cercetare, apariția colaborărilor cu instituții locale și creșterea capacității filialei de a genera cunoaștere. Efectele asupra economiei-gazdă depind însă de legăturile filialei cu angajații, furnizorii și organizațiile locale.



Aplicația nr. 54. Transferul tehnologic și riscul menținerii economiei-gazdă într-un rol de execuție

Guvernul unei economii emergente analizează două proiecte propuse de corporații multinaționale. Cele două investiții au valori apropiate și solicită același nivel al sprijinului public.

Proiectul A prevede construirea unei unități de asamblare care va crea 800 de locuri de muncă. Linia de producție, proiectarea produsului și componentele esențiale provin din străinătate. Angajații locali primesc o instruire scurtă, limitată la operarea echipamentelor. Furnizorii din țara-gazdă livrează ambalaje, servicii de transport și materiale auxiliare. Deciziile tehnice și lucrările complexe de mentenanță rămân în responsabilitatea sediului regional al corporației.

Proiectul B creează 500 de locuri de muncă și cuprinde o unitate de producție, un laborator de inginerie și un program de dezvoltare a furnizorilor locali. Inginerii filialei pot adapta produsul și procesul de fabricație pentru piețele regionale. Corporația se angajează să finanțeze proiecte comune cu două universități și să pregătească firme locale pentru furnizarea unor componente

tehnice. Rezultatele cercetării vor aparține corporației, dar activitățile de cercetare și formare se vor desfășura în țara-gazdă.

Obiectivul declarat al guvernului este consolidarea pe termen lung a capacității tehnologice a economiei, nu doar crearea imediată a unui număr cât mai mare de locuri de muncă.



Contextul aplicației

Efectele unei investiții nu pot fi evaluate numai după valoarea proiectului sau după numărul de persoane angajate. O fabrică poate realiza o producție importantă folosind componente, proiecte și decizii tehnice provenite aproape integral din străinătate. Beneficiile directe există, dar capacitatea locală de a înțelege și dezvolta tehnologia rămâne redusă.

Un laborator de inginerie schimbă natura activității desfășurate de filială. Angajații nu mai execută doar operațiuni stabilite la sediul central, ci participă la adaptarea produselor și a proceselor. Colaborarea cu universitățile poate forma specialiști, iar dezvoltarea furnizorilor poate extinde competențele tehnice către firme independente.

Nici aceste efecte nu sunt garantate. Laboratorul poate rămâne izolat, proiectele universitare pot avea un rol formal, iar furnizorii locali pot primi numai sarcini simple. De aceea, angajamentele asumate de investitor trebuie definite prin rezultate care pot fi urmărite după realizarea proiectului.

În alegerea dintre cele două variante contează obiectivul urmărit de autorități. Dacă prioritatea ar fi exclusiv crearea rapidă de locuri de muncă, proiectul A ar avea un avantaj evident. Pentru consolidarea capacității tehnologice, diferențele dintre activitățile atribuite filialelor devin mai importante decât numărul brut al angajaților.



Întrebări

1. Ce efecte economice directe poate produce proiectul A?
2. De ce numărul mai mare de locuri de muncă nu dovedește existența unui transfer tehnologic mai profund?
3. Care proiect are un potențial mai ridicat de răspândire a cunoștințelor în economia-gazdă?
4. Ce riscuri există dacă proiectul A rămâne limitat la activități de asamblare?
5. Ce condiții ar putea fi asociate sprijinului public acordat proiectului B?
6. Ce indicatori ar trebui urmăriți după realizarea investiției?
7. Care proiect corespunde mai bine obiectivului formulat de guvern?
8. Cum s-ar putea modifica alegerea dacă prioritatea guvernului ar deveni reducerea rapidă a șomajului?

Soluția

1. Proiectul A poate crea locuri de muncă, venituri salariale, comenzi pentru furnizorii de servicii și capacități suplimentare de producție. Aceste efecte sunt importante chiar dacă transferul tehnologic este limitat.

2. Numărul locurilor de muncă măsoară amploarea ocupării, nu complexitatea activităților desfășurate. Angajații pot opera echipamente moderne fără să dobândească atribuții de proiectare, adaptare sau dezvoltare tehnologică.

3. Proiectul B are un potențial mai ridicat deoarece include:
- activități locale de inginerie;
- autonomie pentru adaptarea produsului și a procesului;
- colaborări cu universitățile;
- formarea unor furnizori tehnici;
- pregătirea personalului pentru activități care depășesc executarea unor operațiuni standardizate.

4. Economia-gazdă poate rămâne dependentă de importul tehnologiei și al componentelor esențiale. Filiala va fi vulnerabilă la o eventuală relocare a producției, iar personalul local va avea posibilități reduse de trecere către activități cu un conținut tehnologic mai ridicat.

5. În limitele legislației și ale angajamentelor internaționale aplicabile, sprijinul public ar putea fi legat de:
- realizarea efectivă a laboratorului;
- menținerea unui număr convenit de posturi tehnice;
- desfășurarea programelor de formare;
- finanțarea proiectelor universitare anunțate;
- implementarea programului pentru furnizori;
- raportarea periodică a rezultatelor;
- recuperarea unei părți din sprijin dacă obligațiile asumate nu sunt îndeplinite.

6. Ar trebui urmăriți:
- numărul și calificarea angajaților din cercetare și inginerie;
- cheltuielile de cercetare-dezvoltare efectuate local;
- numărul proiectelor realizate cu universități;
- numărul furnizorilor locali pregătiți și certificați;
- complexitatea componentelor cumpărate de la firme locale;
- soluțiile tehnice la care contribuie echipa filialei;
- tehnologiile transmise de filială altor unități ale corporației;
- evoluția productivității și a calificării personalului.

7. Proiectul B corespunde mai bine obiectivului declarat de guvern. El oferă premise mai solide pentru formarea competențelor, desfășurarea cercetării și dezvoltarea furnizorilor locali. Proiectul A creează mai multe locuri de muncă, dar nu răspunde în aceeași măsură obiectivului tehnologic.

8. Dacă reducerea rapidă a șomajului ar deveni prioritatea principală, proiectul A ar putea fi preferat deoarece creează 800 de locuri de muncă, față de 500 în proiectul B. Schimbarea recomandării ar rezulta din modificarea obiectivului politicii publice, nu dintr-o contradicție între cele două evaluări.

Aplicația nr. 55. Selectarea firmei receptoare pentru licențierea unei tehnologii

O corporație multinațională produce sisteme industriale de climatizare și intenționează să licențieze într-o economie emergentă tehnologia de control al compresoarelor cu turație variabilă. Tehnologia este utilizată de corporație de opt ani, procedurile de fabricație sunt documentate, iar personalul unei firme licențiate poate fi pregătit în șase luni. Brevetele principale mai sunt valabile timp de șase ani.

Legislația țării-gazdă asigură protecția brevetelor și permite corporației să verifice respectarea standardelor tehnice de către firma licențiată. Procedurile de certificare sunt clare, iar guvernul oferă finanțare pentru pregătirea personalului implicat în transferuri tehnologice.

Corporația analizează două firme locale. Condițiile financiare ale licenței și cererea estimată sunt identice în ambele variante.

Firma A:

- produce echipamente de climatizare de 12 ani;
- are un departament de inginerie cu 25 de specialiști;
- deține un laborator pentru testarea produselor;
- a asimilat anterior două tehnologii obținute prin licență;
- poate finanța adaptarea liniilor de producție;
- dispune de o rețea de distribuție care acoperă 45% din piața națională.

Firma B:

- deține o rețea de distribuție care acoperă 80% din piață;
- are experiență în asamblarea unor produse standardizate;
- dispune de patru ingineri și nu are laborator propriu;
- nu a mai participat la un transfer internațional de tehnologie;
- externalizează lucrările de mentenanță;
- dorește să înceapă producția de serie după numai trei luni.

Prioritatea corporației este asimilarea corectă a tehnologiei și menținerea calității produselor în primii trei ani. Viteza de extindere a vânzărilor este considerată un obiectiv secundar.

Contextul aplicației

Acordarea unei licențe îi oferă firmei receptoare dreptul de a utiliza tehnologia, dar nu îi asigură automat capacitatea de a produce la nivelul cerut. Documentația trebuie înțeleasă,

echipamentele trebuie reglate, iar problemele apărute în fabricație trebuie rezolvate fără intervenții repetate din partea proprietarului tehnologiei.

Experiența tehnică anterioară contează deoarece reduce timpul necesar învățării. Un laborator propriu permite verificarea rezultatelor, iar existența inginerilor facilitează adaptarea procesului de fabricație. O rețea comercială extinsă poate accelera vânzările, însă nu poate înlocui competențele necesare producerii unui echipament complex.

Cadrul instituțional al țării-gazdă influențează, la rândul său, decizia. Protecția proprietății intelectuale și posibilitatea verificării licențiatului reduc o parte dintre riscurile transferului contractual. Sprijinul public pentru formare poate acoperi unele cheltuieli, dar nu poate compensa lipsa unei structuri tehnice capabile să folosească tehnologia.

Întrebări

1. De ce este licențierea o formă posibilă de transfer în cazul acestei tehnologii?
2. Care dintre cele două firme are o capacitate inițială mai ridicată de asimilare?
3. Ce avantaje prezintă firma B?
4. De ce avantajele comerciale ale firmei B nu sunt suficiente în raport cu obiectivul corporației?
5. Care firmă ar trebui aleasă?
6. Cum influențează politicile țării-gazdă realizarea transferului?
7. Ce schimbări ar putea transforma firma B într-un candidat viabil?

Soluția

1. Licențierea este posibilă deoarece tehnologia nu mai este într-o fază experimentală, este protejată prin brevete, iar procedurile sale sunt documentate. Corporația estimează, de asemenea, că pregătirea personalului poate fi realizată într-o perioadă determinată.

2. Firma A are capacitatea inițială mai ridicată de asimilare. Ea dispune de personal specializat, laborator, experiență de producție și două transferuri tehnologice anterioare. De asemenea, poate finanța modificarea liniilor de fabricație.

3. Firma B are o acoperire comercială mai mare și ar putea distribui produsul mai rapid la nivel național. Experiența sa în asamblare poate fi utilă pentru operațiunile standardizate.

4. Rețeaua de distribuție influențează comercializarea, nu însușirea tehnologiei. Firma B nu are suficienți ingineri, laborator propriu ori experiență în gestionarea unui transfer complex. Începerea producției după trei luni ar reduce și timpul de pregătire prevăzut pentru tehnologie.

5. Firma A trebuie aleasă. Capacitățile sale corespund obiectivului principal al corporației: asimilarea corectă și menținerea calității în primii trei ani. Acoperirea comercială mai redusă poate încetini vânzările, dar acesta este un criteriu secundar potrivit enunțului.

6. Protecția brevetelor reduce riscul utilizării neautorizate, iar dreptul de verificare permite corporației să urmărească respectarea standardelor. Finanțarea publică poate diminua costul pregătirii angajaților. Aceste măsuri favorizează transferul, fără să garanteze singure reușita lui.

7. Firma B ar putea deveni viabilă dacă și-ar extinde echipa de ingineri, ar crea un laborator, ar internaliza o parte dintre funcțiile de mentenanță și ar accepta o introducere graduală a producției. Un proiect-pilot desfășurat înaintea producției de serie ar permite verificarea competențelor dobândite.



Aplicația nr. 56. Difuzarea orizontală și verticală a tehnologiei în economia-gazdă

O corporație multinațională construiește într-o țară-gazdă o filială care produce motoare electrice. Filiala introduce un sistem automat de calibrare și proceduri digitale de urmărire a calității. După trei ani sunt observate următoarele efecte:

- productivitatea filialei crește, iar ponderea motoarelor neconforme scade;
- șase furnizori locali de componente primesc specificații tehnice, instruire metrologică și asistență pentru reorganizarea controlului calității;
- unul dintre furnizori livrează anual 60.000 de componente; rata componentelor neconforme scade de la 6% la 2,5%, iar firma utilizează ulterior noile proceduri și pentru alți clienți;
- patru firme locale de mentenanță sunt pregătite să diagnosticheze motoarele și aplică o parte dintre metode și în cazul altor echipamente;
- două întreprinderi locale care produc motoare angajează 14 foști ingineri ai filialei și introduc proceduri asemănătoare de organizare a producției;
- corporația nu transmite firmelor locale programele informatice protejate, desenele tehnice sau documentația brevetelor sale.



Contextul aplicației

O tehnologie poate produce efecte în afara filialei chiar dacă elementele sale protejate rămân în interiorul corporației. Furnizorii pot învăța să măsoare mai precis, să reducă defectele sau să își organizeze mai bine producția. Firmele de servicii pot dobândi metode noi de diagnostic și intervenție.

Răspândirea este verticală când apare între organizații aflate pe niveluri diferite ale lanțului de producție. Furnizorii se află în amonte față de filială, iar firmele care asigură instalarea sau mentenanța operează în aval. Difuzarea orizontală se produce între întreprinderi care activează în același sector sau pe același nivel al pieței.

Mobilitatea angajaților reprezintă un mecanism important al difuzării. Un specialist care trece la alt angajator își poate utiliza experiența generală fără să divulge programe, brevete

sau informații confidențiale. Prin urmare, protejarea proprietății intelectuale nu exclude circulația competențelor profesionale.

Întrebări

1. Care efecte se produc direct în interiorul filialei?
2. Unde apare difuzarea verticală în amonte?
3. Unde apare difuzarea verticală în aval?
4. Prin ce mecanism apare difuzarea orizontală?
5. Cu câte componente se reduce anual numărul produselor neconforme la furnizorul analizat?
6. În ce condiții îmbunătățirea furnizorului poate genera o externalitate pozitivă?
7. Absența transferului brevetelor înseamnă că nu s-a produs nicio difuzare tehnologică?
8. De ce nu se poate afirma că întreaga economie a beneficiat în aceeași măsură?

Soluția

1. Creșterea productivității și reducerea ponderii motoarelor neconforme sunt efecte directe în interiorul filialei. Ele rezultă din utilizarea sistemului automat de calibrare și a procedurilor digitale.

2. Difuzarea verticală în amonte apare în relația cu cei șase furnizori. Aceștia primesc instruire, specificații și asistență pentru îmbunătățirea producției.

3. Difuzarea verticală în aval apare prin pregătirea firmelor de mentenanță. Acestea dobândesc metode de diagnostic pe care le pot aplica și în alte activități.

4. Difuzarea orizontală se produce prin mobilitatea celor 14 ingineri către întreprinderi locale concurente. Procedurile generale învățate în filială sunt utilizate de firme care activează în același sector.

5. Înaintea programului, numărul componentelor neconforme era:

60.000 × 6% = 3.600 de componente.
După program:
60.000 × 2,5% = 1.500 de componente.
Reducerea anuală este:
3.600 − 1.500 = 2.100 de componente.

6. Îmbunătățirea furnizorului generează o externalitate pozitivă numai dacă o parte dintre cunoștințele sau beneficiile rezultate ajunge la alte firme ori utilizatori fără ca aceștia să suporte integral costul transferului. Utilizarea noilor proceduri în relațiile cu alți clienți demonstrează difuzarea tehnologiei, dar devine externalitate numai în măsura în care apar avantaje pentru terți care nu sunt reflectate complet în prețurile și contractele încheiate.

7. Nu. Programele informatice, desenele și brevetele pot rămâne protejate, în timp ce metodele de măsurare, experiența profesională, organizarea producției și practicile de mentenanță se răspândesc.

8. Sunt prezentate efecte asupra unui grup limitat de furnizori, firme de servicii și producători. Pentru o concluzie la nivelul întregii economii ar fi necesare informații despre numărul firmelor influențate, durata efectelor și evoluția întreprinderilor care nu au legături cu filiala.



Aplicația nr. 57. Capacitatea de absorbție și performanța efectivă a tehnologiei transferate

O corporație multinațională trebuie să aleagă sistemul de fabricație care va fi transferat unei filiale dintr-o economie emergentă. Filiala produce un echipament standardizat, iar toate unitățile conforme au aceeași calitate, indiferent de sistemul utilizat.

Cererea anuală este de 185.000 de unități conforme. Corporația urmărește ca filiala să satisfacă integral cererea în primul an, fără aprovizionare din alte fabrici.

Sunt analizate două sisteme:

Indicator	Sistemul A	Sistemul B
Tipul tehnologiei	Sistem foarte automatizat, utilizat în fabricile cele mai avansate ale corporației	Sistem adaptat infrastructurii și experienței filialei
Capacitate nominală anuală	260.000 de unități	220.000 de unități
Grad efectiv de utilizare în primul an	70%	90%
Ponderea unităților conforme	92%	96%

Gradul efectiv de utilizare include opririle provocate de mentenanță, reglaje, întreruperi ale alimentării cu energie și lipsa experienței operatorilor.

Numărul unităților conforme se calculează astfel:
Capacitate nominală × grad efectiv de utilizare × ponderea unităților conforme
Corporația estimează că, după un program de pregătire și modernizare a mentenanței, sistemul A ar putea ajunge în al doilea an la un grad de utilizare de 82% și la o pondere a unităților conforme de 95%.

Contextul aplicației

Capacitatea înscrisă în documentația unei instalații descrie performanța posibilă în anumite condiții tehnice. Ea nu arată automat ce poate obține filiala în mediul său real de producție. O instalație sofisticată poate rămâne oprită perioade lungi dacă lipsesc specialiștii, piesele de schimb sau o alimentare stabilă cu energie.

Un sistem adaptat condițiilor locale poate avea o capacitate nominală mai mică și, în același timp, o producție efectivă mai ridicată. Diferența nu demonstrează că tehnologia mai simplă este superioară în orice împrejurare. Ea arată că performanța depinde de relația dintre echipament și capacitatea organizației de a-l utiliza.

Capacitatea de absorbție se poate modifica. Pregătirea angajaților și îmbunătățirea mentenanței pot reduce treptat decalajul dintre performanța nominală și cea efectivă. Din acest motiv, alegerea potrivită pentru primul an poate să nu coincidă cu soluția preferabilă pe termen lung.

Întrebări

1. Câte unități conforme poate produce sistemul A în primul an?
2. Câte unități conforme poate produce sistemul B?
3. Care sistem satisface cererea anuală și care este deficitul sau excedentul fiecărei variante?
4. Ce grad minim de utilizare ar trebui să atingă sistemul A pentru a satisface cererea, dacă ponderea unităților conforme rămâne de 92%?
5. Câte unități conforme ar produce sistemul A după realizarea programului de pregătire?
6. Ce sistem trebuie ales pentru atingerea obiectivului stabilit pentru primul an?
7. Se poate concluziona că sistemul A devine economic superior în al doilea an?

Soluția

1. Producția conformă a sistemului A este:

260.000 × 70% × 92% = 167.440 de unități.

2. Producția conformă a sistemului B este:

220.000 × 90% × 96% = 190.080 de unități.

3. Sistemul A înregistrează un deficit de:

185.000 − 167.440 = 17.560 de unități.

Sistemul B înregistrează un excedent de:

190.080 − 185.000 = 5.080 de unități.

Numai sistemul B poate satisface integral cererea în primul an.

4. Gradul minim de utilizare este:

185.000 : (260.000 × 92%) × 100 = 77,34%.

Sistemul A ar trebui să ajungă la un grad de utilizare de cel puțin 77,34%, cu 7,34 puncte procentuale peste nivelul estimat pentru primul an.

5. După programul de pregătire, producția conformă ar fi:

260.000 × 82% × 95% = 202.540 de unități.
Excedentul față de cererea anuală ar fi:
202.540 − 185.000 = 17.540 de unități.

6. Pentru obiectivul stabilit în enunț trebuie ales sistemul B. El este singurul care satisface integral cererea în primul an fără aprovizionare din exterior.

7. Nu se poate formula această concluzie numai pe baza producției. Sistemul A ar depăși cererea în al doilea an, dar superioritatea economică ar depinde și de investiția inițială, costurile de exploatare, cheltuielile de pregătire, consumul de energie și fiabilitatea instalației.

Aplicația nr. 58. Adecvarea tehnologiei transferate la nevoile economiei-gazdă

O corporație multinațională introduce într-o economie emergentă un sistem digital de irigații conceput inițial pentru exploatații agricole de mari dimensiuni. Sistemul reglează automat consumul de apă cu ajutorul senzorilor, al datelor meteorologice și al unei platforme informatice administrate de corporație.

În țara-gazdă, 78% dintre exploatațiile agricole au mai puțin de 15 hectare. Conectarea la internet este instabilă în numeroase zone rurale, iar centrele capabile să repare echipamentele electronice sunt concentrate în două orașe mari.

După trei ani se constată următoarele:

- 120 de exploatații agricole mari au instalat sistemul;
- în aceste exploatații, consumul de apă a scăzut în medie cu 20%, iar producția agricolă a crescut cu 12%;
- numai 4% dintre exploatațiile mici au cumpărat sistemul;
- principalii factori care limitează utilizarea în fermele mici sunt costul, dimensiunea instalației, dependența de conexiunea la internet și accesul dificil la servicii de reparații;
- filiala locală asamblează echipamente din module importate și creează 420 de locuri de muncă;
- 60 de tehnicieni locali au fost pregătiți pentru instalare și întreținere curentă;
- programele informatice, proiectarea senzorilor și reparațiile complexe rămân în responsabilitatea unităților din străinătate;
- furnizorii locali livrează ambalaje, materiale auxiliare și servicii de transport.

Guvernul a acordat sprijin investiției pentru două obiective obligatorii: reducerea consumului de apă în agricultură și dezvoltarea capacităților tehnologice locale.
Corporația solicită prelungirea sprijinului și propune:

- realizarea unei versiuni modulare pentru fermele mici;
- posibilitatea funcționării fără o conexiune permanentă la internet;

- pregătirea unor firme locale pentru reparații mai complexe;
- testarea unor componente produse de furnizori locali;
- realizarea unui proiect de adaptare împreună cu o universitate agricolă.

Guvernul precizează că sprijinul poate fi prelungit numai condiționat, în tranșe, dacă programul include ținte măsurabile pentru ambele obiective obligatorii și verificarea anuală a rezultatelor.



Contextul aplicației

O tehnologie poate produce rezultate favorabile pentru un grup de utilizatori și poate rămâne, în același timp, nepotrivită pentru majoritatea economiei-gazdă. Dimensiunea exploatațiilor, infrastructura disponibilă, costurile și accesul la servicii influențează răspândirea tehnologiei.

Rezultatele obținute în fermele mari arată că sistemul poate reduce consumul de apă și poate susține creșterea producției. Ele nu demonstrează însă că aceeași configurație poate fi utilizată cu rezultate identice în fermele mici. Acestea funcționează în condiții economice și tehnice diferite.

Asamblarea echipamentelor și pregătirea tehnicienilor produc beneficii locale, dar păstrarea programelor informatice, a proiectării și a reparațiilor complexe în străinătate menține o anumită dependență tehnologică. Adaptarea propusă ar putea extinde accesul și ar putea implica mai profund firmele și instituțiile din țara-gazdă.



Întrebări

1. Ce efecte pozitive ale transferului tehnologic pot fi identificate?
2. De ce rezultatele obținute de exploatațiile mari nu pot fi extinse automat asupra întregii agriculturi?
3. Ce elemente arată că tehnologia nu este suficient adaptată structurii economiei-gazdă?
4. Ce forme de dependență tehnologică se mențin?
5. Cum ar putea modifica propunerile din etapa următoare contribuția tehnologiei la economia locală?
6. Unde ar putea apărea efecte de difuzare verticală?
7. Trebuie prelungit necondiționat sprijinul public?
8. Ce rezultate trebuie urmărite după realizarea etapei următoare?



Soluția

1. Efectele pozitive identificate sunt:
    - reducerea cu 20% a consumului de apă în exploatațiile care utilizează sistemul;
    - creșterea cu 12% a producției agricole în aceleași exploatații;
    - introducerea unei tehnologii moderne de administrare a irigațiilor;
    - crearea a 420 de locuri de muncă;
    - pregătirea a 60 de tehnicieni locali;
    - apariția unor comenzi pentru furnizorii locali de materiale și servicii.

2. Cele 120 de exploatații beneficiare sunt ferme mari, în timp ce 78% dintre exploatațiile țării au mai puțin de 15 hectare. Diferențele de dimensiune, cost, conectivitate și acces la reparații împiedică generalizarea rezultatelor.

Nu există suficiente informații pentru a afirma că fermele mici ar obține aceleași reduceri ale consumului de apă și aceleași creșteri ale producției.

3. Sistemul a fost proiectat pentru exploatații mari, depinde de conectarea la internet și necesită acces la centre specializate de reparații. Rata de adoptare de numai 4% în rândul fermelor mici confirmă dificultatea utilizării sale în forma actuală.

4. Țara-gazdă depinde de unitățile din străinătate pentru programele informatice, proiectarea senzorilor, modulele tehnologice principale și reparațiile complexe.

Filiala locală realizează asamblarea și întreținerea curentă, dar nu controlează componentele centrale ale tehnologiei.

5. Versiunea modulară poate reduce costul și poate adapta dimensiunea sistemului la fermele mici. Funcționarea fără internet permanent poate extinde utilizarea în zonele slab conectate. Pregătirea firmelor de reparații poate reduce timpul de intervenție și dependența de exterior.

Testarea componentelor locale și colaborarea cu universitatea ar putea dezvolta competențe tehnologice interne. Aceste rezultate depind însă de realizarea efectivă a proiectelor propuse.

6. Difuzarea verticală poate apărea în amonte, prin pregătirea furnizorilor locali pentru producerea unor componente, și în aval, prin dezvoltarea firmelor care instalează, întreține și repară sistemele pentru utilizatorii agricoli.

7. Nu. Rezultatele sunt favorabile pentru fermele mari, dar cele două obiective obligatorii ale guvernului nu sunt încă îndeplinite suficient. Accesul fermelor mici rămâne redus, iar activitățile tehnologice esențiale sunt păstrate în străinătate.

Prelungirea poate fi acordată numai condiționat și etapizat, potrivit regulii prevăzute în enunț.

8. După realizarea etapei următoare trebuie urmărite:
    - numărul și ponderea fermelor mici care adoptă versiunea adaptată;
    - reducerea consumului de apă în aceste ferme;
    - evoluția producției agricole a beneficiarilor;
    - funcționarea sistemului în zonele cu internet instabil;
    - timpul necesar reparațiilor;
    - numărul firmelor locale capabile să efectueze intervenții complexe;
    - numărul și valoarea componentelor realizate de furnizori locali;
    - rezultatele proiectului realizat cu universitatea;
    - reducerea dependenței față de asistența tehnică din străinătate.

Aceste rezultate permit verificarea separată a celor două obiective urmărite de guvern: utilizarea mai eficientă a apei și dezvoltarea capacităților tehnologice locale.

Aplicația nr. 59. Localizarea cercetării-dezvoltării și limitele contribuției tehnologice

O corporație multinațională din domeniul dispozitivelor medicale deschide într-o economie emergentă un centru tehnic cu 80 de angajați.
Centrul are următoarele responsabilități:

- 45 de angajați testează produsele în raport cu cerințele autorităților și ale spitalelor locale;
- 25 de ingineri adaptează interfața programelor, dimensiunile carcaselor și consumul de energie;
- 10 specialiști colectează informații de la utilizatori și transmit rezultatele către centrul principal de cercetare al corporației.

Cercetarea asupra senzorilor, elaborarea algoritmilor, proiectarea noilor generații de produse și înregistrarea brevetelor rămân în responsabilitatea centrului principal din țara de origine. Centrul local nu selectează proiectele de cercetare și nu coordonează dezvoltarea unor produse complet noi.

După trei ani, adaptările realizate local au redus timpul necesar introducerii produselor pe piață și au permis vânzarea versiunilor modificate în alte două țări din regiune. Centrul nu a dezvoltat însă o tehnologie care să fie preluată de centrul principal sau de întreaga rețea a corporației.

Guvernul țării-gazdă dorește să evalueze în ce măsură centrul contribuie la dezvoltarea capacității tehnologice naționale.

Contextul aplicației

Localizarea unui centru tehnic poate aduce locuri de muncă pentru personal calificat și poate îmbunătăți adaptarea produselor la cerințele pieței. Inginerii locali acumulează experiență, iar corporația înțelege mai bine condițiile economice și sociale din regiune.

Aceste avantaje nu înseamnă că toate funcțiile de cercetare-dezvoltare au fost transferate. Adaptarea produselor existente răspunde unor nevoi concrete, dar diferă de activitatea prin care sunt create tehnologiile centrale ale corporației. Dacă proiectarea de bază și deciziile rămân în străinătate, contribuția filialei la inovarea de profunzime este limitată.

Efectul asupra economiei-gazdă depinde de responsabilitățile acordate centrului și de legăturile sale cu mediul local. O unitate concentrată exclusiv asupra cerințelor pieței poate forma specialiști, fără să dezvolte o capacitate proprie de generare a unor tehnologii noi.

Întrebări

1. Ce tip de activități desfășoară centrul local?
2. Care sunt beneficiile produse în țara-gazdă?
3. Ce arată utilizarea adaptărilor în alte două țări din regiune?

4. De ce centrul local nu poate fi considerat responsabil pentru dezvoltarea tehnologiilor centrale ale corporației?
5. Ce limite prezintă actuala distribuire a responsabilităților?
6. Ce schimbări ar putea aprofunda rolul tehnologic al centrului?
7. Cum ar putea fi extinse efectele centrului asupra economiei-gazdă?
8. Ce concluzie poate formula guvernul?



Soluția

1. Centrul desfășoară testarea produselor, adaptarea acestora la cerințele pieței și colectarea informațiilor de la utilizatori. Activitatea sa este orientată în principal spre aplicarea și modificarea tehnologiilor dezvoltate în alte unități ale corporației.

2. Centrul creează locuri de muncă pentru personal calificat, formează competențe tehnice, reduce timpul necesar introducerii produselor și îmbunătățește adaptarea acestora la cerințele spitalelor și ale autorităților.

3. Utilizarea adaptărilor în alte două țări arată că activitatea centrului a depășit piața națională. Unitatea a dobândit o funcție regională pentru modificarea și testarea produselor, chiar dacă nu controlează tehnologiile fundamentale.

4. Centrul local nu este responsabil pentru dezvoltarea tehnologiilor centrale deoarece cercetarea asupra senzorilor, elaborarea algoritmilor, proiectarea noilor generații de produse și înregistrarea brevetelor rămân la centrul principal. Unitatea locală adaptează și testează produse existente, fără să coordoneze dezvoltarea tehnologiilor de bază.

5. Specialiștii locali depind de proiectele și tehnologiile primite din străinătate. Capacitatea lor de a genera direcții proprii de inovare este redusă, iar cunoștințele create local nu circulă către centrul principal sau către întreaga rețea.

6. Rolul centrului ar putea fi aprofundat prin acordarea responsabilității pentru dezvoltarea unor componente, tehnologii sau produse, prin participarea la proiectele centrului principal și prin utilizarea soluțiilor locale în alte filiale ale corporației.

7. Efectele locale ar putea fi extinse prin colaborări cu universități, pregătirea cercetătorilor și inginerilor, implicarea furnizorilor locali și realizarea unor proiecte tehnologice împreună cu instituții din țara-gazdă.

8. Centrul aduce o contribuție tehnologică reală, dar limitată în principal la adaptare, testare și valorificarea regională a produselor existente. El formează competențe și îmbunătățește legătura dintre corporație și piața locală, fără să transfere deocamdată funcțiile centrale de cercetare și inovare.

5. Procesul de internaționalizare între oportunitate și necesitate

Aplicația nr. 60. Identificarea etapelor în procesul de internaționalizare a unei firme

O companie producătoare de echipamente pentru industria alimentară și-a dezvoltat activitatea internațională în trei momente distincte.

a. **Momentul A:** compania produce exclusiv în țara de origine și își vinde echipamentele în străinătate prin intermediul unor firme comerciale independente. Nu are angajați, reprezentanțe sau active în alte state, iar informațiile despre utilizatorii externi provin în principal de la intermediari.
b. **Momentul B:** după creșterea vânzărilor, compania deschide filiale comerciale deținute integral în două țări vecine. Produsele continuă să fie fabricate în țara de origine, dar filialele negociază contractele, organizează serviciile post-vânzare, urmăresc concurența și adaptează ambalajele și documentația la cerințele locale. Într-o a treia țară, firma acordă unei întreprinderi independente dreptul de a utiliza, prin licență, tehnologia unui produs mai vechi.
c. **Momentul C:** compania achiziționează activele unei fabrici închise dintr-una dintre țările în care deține deja o filială comercială. După modernizarea instalațiilor, constituie o filială de producție deținută integral. Aceasta aprovizionează piața țării-gazdă și exportă o parte din producție către alte două piețe din regiune.

Contextul aplicației

Internaționalizarea nu se măsoară numai prin numărul țărilor în care ajung produsele unei firme. Două companii pot avea vânzări externe apropiate și, totuși, se pot afla în situații foarte diferite. Una poate depinde aproape complet de intermediari, în timp ce cealaltă controlează filiale comerciale, active productive și relații directe cu clienții.

Trecerea de la un moment la altul modifică atât resursele angajate în străinătate, cât și capacitatea firmei de a controla activitatea externă. Exportul prin intermediari presupune o implicare redusă, dar oferă și informații limitate despre piață. Filiala comercială apropie compania de cumpărători și îi permite să acumuleze experiență, fără ca producția să fie încă deplasată peste graniță.

Pragul decisiv este depășit atunci când corporația începe să producă printr-o unitate proprie amplasată în străinătate. Din acel moment, internaționalizarea nu mai privește numai vânzarea, ci și repartizarea activelor, a producției și a responsabilităților între mai multe țări. Filiala externă devine parte a structurii productive interne a companiei.

Întrebări

1. În ce etapă a internaționalizării se află compania în momentul A?
2. Ce schimbare importantă se produce între momentele A și B?
3. În ce etapă se află compania în momentul B și de ce extinderea sa este încă incompletă?
4. Acordarea licenței din momentul B înseamnă că firma a trecut deja la etapa producției proprii în străinătate?
5. Ce eveniment marchează trecerea la etapa a treia?
6. Ce elemente arată că, în momentul C, compania începe să opereze la nivel regional?

Soluția

1. În momentul A, compania se află în prima etapă a internaționalizării. Activitatea productivă este concentrată în țara de origine, iar accesul la piețele externe se realizează prin intermediari independenți. Firma nu deține încă o structură proprie în străinătate.

2. Între momentele A și B, compania trece de la dependența față de intermediari la o prezență comercială proprie. Filialele îi permit să negocieze direct, să ofere servicii post-vânzare și să obțină informații nemijlocite despre cerere și concurență.

3. Momentul B corespunde etapei a doua. Firma deține filiale comerciale și desfășoară activități externe mai variate, dar producția rămâne în țara de origine. Extinderea este încă incompletă deoarece compania nu și-a transferat propriile capacități productive în străinătate.

4. Nu. Licențierea extinde activitatea internațională a firmei, dar producția este realizată de o întreprindere independentă. În modelul analizat, trecerea la etapa a treia presupune constituirea sau preluarea unei capacități productive aflate sub controlul corporației în străinătate.

5. Trecerea la etapa a treia este marcată de începerea producției într-o filială proprie amplasată în țara-gazdă. Modernizarea fabricii și integrarea sa în structura companiei produc această schimbare.

6. Filiala nu deservește numai piața țării-gazdă, ci aprovizionează și alte două piețe. Compania dispune astfel de o unitate de producție cu funcție regională, iar o parte dintre exporturi este realizată din producția localizată în străinătate.

Aplicația nr. 61. Transformarea unei filiale comerciale într-un centru regional de coordonare

O corporație producătoare de echipamente pentru tratarea apei deține de cinci ani o filială comercială în țara A. La început, filiala avea zece angajați și se ocupa exclusiv de negocierea contractelor și de organizarea intervențiilor post-vânzare.
În prezent, filiala are următoarele responsabilități:

- coordonează vânzările corporației în țările A, B și C;
- administrează un depozit regional și organizează livrările către cele trei piețe;
- urmărește cererea și acțiunile concurenților din întreaga regiune;
- adaptează etichetele, documentația și campaniile de promovare;
- transmite sediului central propuneri privind modificarea produselor;
- pregătește specialiști pentru activitățile comerciale și tehnice;
- poate aproba condițiile de livrare și campaniile locale în limitele stabilite de conducerea centrală.

Toate echipamentele sunt în continuare fabricate în țara de origine. Cartierul general păstrează controlul asupra investițiilor majore, tehnologiilor de producție, caracteristicilor tehnice fundamentale ale produselor și strategiei pe termen lung.

Conducerea trebuie să stabilească dacă unitatea din țara A mai poate fi tratată ca o simplă reprezentanță de vânzări sau trebuie recunoscută drept centru regional de coordonare. Criteriul deciziei este reprezentat de responsabilitățile efectiv exercitate și de întinderea geografică a acestora, nu de denumirea juridică a filialei.

Contextul aplicației

O filială comercială nu rămâne neapărat blocată în rolul atribuit la înființare. Experiența acumulată în relația cu distribuitorii, autoritățile și clienții poate determina extinderea treptată a atribuțiilor sale. Contractele și serviciile post-vânzare sunt urmate de activități logistice, analiză de piață, promovare și adaptarea ofertei.

Această evoluție schimbă locul filialei în corporație. Informațiile nu mai circulă numai dinspre sediul central către unitatea externă. Filiala observă direct evoluția piețelor și poate furniza conducerii date pe care aceasta nu le-ar obține la fel de repede din țara de origine. În plus, atunci când deservește mai multe state, activitatea sa depășește granițele pieței în care este amplasată.

Creșterea autonomiei operaționale nu presupune desprinderea de compania-mamă. Centrul regional poate lua decizii curente, în timp ce investițiile, tehnologia și direcția strategică rămân controlate de cartierul general. Separarea acestor responsabilități permite reacții locale mai rapide fără pierderea coerenței corporației.

Întrebări

1. Ce elemente arată că filiala a depășit rolul unei simple reprezentanțe de vânzări?

2. Cum trebuie clasificată unitatea din țara A potrivit criteriului stabilit de conducere?
3. În ce etapă a internaționalizării se află corporația?
4. De ce filiala nu poate fi considerată încă filială de producție?
5. Ce responsabilități au fost transferate către nivelul regional?
6. Ce responsabilități au rămas la cartierul general?
7. Ce schimbare ar marca trecerea corporației la etapa următoare?



Soluția

1. Filiala coordonează trei piețe, administrează logistica regională, analizează cererea și concurența, adaptează activitățile comerciale și pregătește specialiști. Aceste atribuții sunt mai ample decât simpla negociere a contractelor.

2. Unitatea trebuie considerată centru regional de coordonare. Activitatea sa se întinde asupra mai multor țări și cuprinde funcții comerciale, logistice și informaționale integrate.

3. Corporația se află în etapa a doua a internaționalizării. Ea deține o structură comercială proprie în străinătate și a transferat anumite decizii către filială, dar nu produce încă peste hotare.

4. Toate echipamentele sunt fabricate în țara de origine. Depozitarea, livrarea, promovarea și serviciile post-vânzare nu reprezintă producție, chiar dacă sporesc complexitatea activității filialei.

5. La nivel regional au fost transferate coordonarea vânzărilor, logistica, supravegherea pieței, adaptarea documentației și promovării, pregătirea personalului și unele decizii comerciale curente.

6. Cartierul general continuă să decidă asupra investițiilor majore, tehnologiilor de producție, caracteristicilor tehnice esențiale și strategiei generale. Controlul strategic nu a fost transferat filialei.

7. Trecerea la etapa următoare s-ar produce dacă firma ar crea sau ar prelua în străinătate o capacitate de producție aflată sub controlul său. Extinderea funcțiilor comerciale, luată separat, nu este suficientă.

Aplicația nr. 62. Gestionarea conflictului dintre logica regională și logica pe produs

O corporație producătoare de sisteme industriale de răcire este organizată simultan pe familii de produse și pe regiuni. Managerii de produs răspund de caracteristicile tehnice, standardele de fabricație și transferul tehnologiei între unitățile corporației. Managerii regionali răspund de adaptarea comercială, respectarea reglementărilor și relația cu clienții din piețele aflate în coordonarea lor.

Corporația pregătește lansarea unui nou sistem în regiunea M. Platforma tehnică și programul de control trebuie să rămână identice la nivel global pentru a permite producția standardizată și intervențiile tehnice comune. În regiunea M sunt însă obligatorii o certificare distinctă, documentația în limbile locale, modificarea ambalajului și un program de servicii post-vânzare adaptat distanțelor mari dintre clienți.

Managerul de produs refuză orice modificare a proiectului inițial, temându-se că adaptările vor fragmenta gama de produse. Managerul regional refuză lansarea în forma globală, deoarece aceasta nu respectă toate condițiile pieței. Dubla aprobare a întârziat decizia.

Conducerea a stabilit următorul obiectiv: păstrarea neschimbată a nucleului tehnic global, realizarea adaptărilor obligatorii pentru regiunea M și reducerea conflictelor dintre cele două linii de autoritate. Corporația va păstra structura matriceală, dar va delimita mai clar drepturile de decizie.

Contextul aplicației

Organizarea pe produs și organizarea regională răspund unor probleme economice diferite. Prima protejează coerența tehnologică și permite utilizarea aceleiași experiențe în mai multe țări. Cea de-a doua apropie decizia de condițiile pieței și facilitează reacția la diferențele de reglementare, limbă sau comportament comercial.

Dificultatea apare atunci când cele două perspective sunt tratate ca fiind incompatibile. Managerul de produs poate considera orice adaptare o abatere costisitoare, în timp ce conducerea regională poate privi standardizarea drept lipsă de înțelegere a pieței. Ambele preocupări sunt legitime, dar urmăresc niveluri diferite ale aceleiași decizii.

Structura matriceală încearcă să păstreze simultan cele două dimensiuni. Avantajul ei este că nici tehnologia, nici piața locală nu sunt ignorate. Dezavantajul apare atunci când aceeași problemă trebuie aprobată integral de doi manageri, fără să fie clar cine are ultimul cuvânt. Într-o asemenea situație, comunicarea devine costisitoare, iar viteza de reacție scade.

Întrebări

1. Ce două logici organizaționale intră în conflict?
2. De ce o organizare exclusiv pe produs ar fi insuficientă în situația prezentată?
3. Ce risc ar apărea dacă toate deciziile ar fi transferate conducerii regionale?
4. De ce structura matriceală a produs întârzierea lansării?

5. Cum ar trebui repartizate deciziile între managerul de produs și managerul regional?
6. Cum trebuie tratată o adaptare locală care ar modifica nucleul tehnic al produsului?
7. De ce păstrarea structurii matriceale este justificată în condițiile obiectivului formulat?



Soluția

1. Conflictul apare între logica pe produs, orientată spre standardizare și transfer tehnologic, și logica regională, orientată spre adaptarea la condițiile pieței.

2. Organizarea exclusiv pe produs ar putea proteja uniformitatea tehnică, dar ar risca să ignore certificarea, documentația, ambalarea și serviciile post-vânzare cerute în regiunea M. Produsul ar putea deveni dificil sau chiar imposibil de comercializat în forma propusă.

3. Transferarea tuturor deciziilor către regiune ar putea conduce la modificări tehnice necoordonate și la apariția mai multor versiuni incompatibile. S-ar îngreuna astfel producția standardizată și transferul tehnologiei între unitățile corporației.

4. Întârzierea a fost produsă de dubla autoritate insuficient delimitată. Fiecare manager a tratat întreaga lansare ca aparținând domeniului său de decizie, iar aprobarea unuia a fost blocată de celălalt.

5. Managerul de produs trebuie să decidă asupra platformei tehnice, programului de control, standardelor de fabricație și compatibilității globale. Managerul regional trebuie să decidă asupra documentației locale, ambalării, campaniei comerciale și organizării serviciilor post-vânzare, în măsura în care acestea nu modifică nucleul tehnic.

6. O asemenea adaptare trebuie analizată în comun, deoarece afectează simultan piața regională și integritatea produsului global. Managerul regional trebuie să justifice necesitatea schimbării, iar managerul de produs să stabilească dacă aceasta poate fi realizată fără fragmentarea necontrolată a tehnologiei.

7. Obiectivul companiei presupune simultan standardizare tehnică și adaptare regională. Structura matriceală poate răspunde ambelor cerințe, cu condiția ca responsabilitățile să fie delimitate și deciziile comune să fie rezervate problemelor care afectează ambele dimensiuni.

Aplicația nr. 63. Trecerea la producție externă printr-o investiție de tip greyfield

O corporație producătoare de compresoare industriale exportă de mai mulți ani în țara X. Vânzările au devenit suficient de mari pentru a susține o unitate locală de producție. Exporturile sunt însă afectate de bariere comerciale, de termene lungi de livrare și de dificultatea asigurării rapide a serviciilor pentru clienți.

Compania analizează două variante:

a. **Varianta A – investiție greenfield:** cumpărarea unui teren și construirea integrală a unei fabrici noi. Unitatea ar deveni operațională în aproximativ 40 de luni.
b. **Varianta B – investiție greyfield:** cumpărarea clădirilor, utilităților și activelor industriale ale unei fabrici locale care și-a încetat activitatea. Infrastructura existentă ar fi modernizată și adaptată producției de compresoare. Unitatea ar deveni operațională în aproximativ 20 de luni.

În ambele variante, fabrica ar fi deținută integral de corporație și, după intrarea în funcțiune, ar avea aceeași capacitate și ar trebui să respecte aceleași standarde de calitate. Corporația nu dorește un partener local și nu intenționează să cumpere o întreprindere aflată în funcțiune.

Criteriile stabilite de conducere sunt:

- începerea producției în cel mult 24 de luni;
- control integral asupra unității;
- utilizarea unei infrastructuri existente, dacă aceasta poate fi adaptată;
- menținerea capacității și a standardelor de calitate planificate.

Nu sunt furnizate date privind costul total al celor două variante.

Contextul aplicației

Trecerea de la export la producția externă schimbă substanțial angajamentul companiei. Firma nu mai deservește piața numai din țara de origine, ci transferă active și responsabilități productive către statul în care se află clienții. Avantajele pot veni din apropierea de cumpărători, reducerea obstacolelor comerciale și scurtarea intervențiilor tehnice.

Construirea unei fabrici noi îi permite investitorului să proiecteze fiecare element în funcție de propriile cerințe. Această libertate presupune însă o perioadă mai lungă de realizare. Atunci când firma poate reutiliza o platformă industrială, adaptarea acesteia poate scurta intrarea în producție, fără ca proprietatea sau controlul să fie împărțite cu altă companie.

O investiție greyfield nu trebuie confundată nici cu înființarea de la zero a unei unități, nici cu achiziția unei firme funcționale împreună cu activitatea sa. În situația prezentată, corporația cumpără active și infrastructură existente, pe care le reorganizează pentru propriul proces de producție.

Întrebări

1. Cum se clasifică fiecare dintre cele două variante?
2. Care variantă îndeplinește criteriile stabilite de conducere?
3. De ce varianta aleasă marchează intrarea companiei în etapa a treia a internaționalizării?
4. Ce probleme ale exportului urmărește să reducă producția locală?
5. Care este avantajul principal al infrastructurii industriale existente în raport cu obiectivul companiei?
6. Se poate concluziona că investiția greyfield are și cel mai mic cost total?
7. Cum s-ar modifica rolul fabricii dacă aceasta ar începe să aprovizioneze și țările vecine?

Soluția

1. Varianta A este o investiție greenfield, deoarece fabrica este construită de la zero. Varianta B este o investiție greyfield, deoarece corporația preia o infrastructură industrială existentă și o adaptează noii activități.
2. Trebuie aleasă varianta B. Ea devine operațională în 20 de luni, deci respectă termenul maxim de 24 de luni, permite controlul integral și utilizează active existente. Enunțul precizează că, după modernizare, capacitatea și calitatea vor fi aceleași ca în varianta greenfield.

3. Compania începe să producă printr-o filială proprie amplasată în străinătate. Are loc delocalizarea unor active productive, nu doar vânzarea externă a bunurilor fabricate în țara de origine.

4. Producția locală urmărește să reducă efectele barierelor comerciale, termenele lungi de livrare și dificultățile intervențiilor rapide la clienți. Aceste avantaje sunt posibile, dar realizarea lor efectivă depinde de funcționarea corespunzătoare a noii unități.

5. Infrastructura existentă permite scurtarea timpului necesar începerii producției. Acest avantaj este decisiv deoarece termenul de 24 de luni reprezintă un criteriu explicit al conducerii.

6. Nu. Enunțul permite alegerea pe baza timpului, controlului și utilizării infrastructurii, dar nu conține costurile de achiziție, modernizare și construire. Prin urmare, nu poate fi formulată o concluzie privind varianta cu cel mai mic cost total.

7. Fabrica ar dobândi o funcție regională. Ea nu ar mai substitui numai exporturile către țara X, ci ar deveni o bază de producție pentru mai multe piețe, extinzând spațiul de operare directă al corporației.

Aplicația nr. 64. Integrarea regională și accelerarea extinderii productive

O corporație producătoare de echipamente electrice a ajuns la o prezență comercială proprie în două regiuni, R și S. În ambele regiuni, firma deține filiale de vânzări, exportă direct din țara de origine și cunoaște bine cererea și distribuitorii locali. Compania nu are încă unități de producție în străinătate.

Conducerea intenționează să construiască prima filială externă de producție. Unitatea trebuie să aprovizioneze trei piețe naționale din regiunea aleasă și să permită ulterior extinderea directă a companiei către alte state apropiate.

Condițiile sunt următoarele:

a. **Regiunea R:**
   - transferul capitalului între statele participante este realizat în baza unor reguli armonizate;
   - condițiile generale aplicate investițiilor sunt apropiate;
   - procedurile de înființare și funcționare a filialelor sunt comparabile;
   - bunurile produse într-un stat pot fi distribuite relativ ușor către celelalte piețe ale regiunii.

b. **Regiunea S:**
   - fiecare stat aplică reguli diferite capitalului străin;
   - autorizarea unei filiale trebuie negociată separat în fiecare țară;
   - cerințele privind funcționarea investițiilor diferă considerabil;
   - trecerea produselor dintr-o țară în alta este supusă unor proceduri distincte.

Dimensiunea cererii, costurile de producție, infrastructura și accesul la personal calificat sunt considerate comparabile în cele două regiuni. Prioritatea companiei este viteza cu care prima unitate poate dobândi o funcție regională și posibilitatea extinderii structurii productive către alte piețe.

Contextul aplicației

Decizia de amplasare a unei filiale nu depinde numai de caracteristicile țării în care va fi construită fabrica. Atunci când unitatea trebuie să deservească mai multe piețe, contează și relațiile economice dintre statele regiunii. O investiție amplasată într-un spațiu fragmentat poate necesita repetarea acelorași proceduri și negocieri de fiecare dată când firma intră într-o țară nouă.

Armonizarea regulilor reduce o parte dintre aceste obstacole. Experiența acumulată într-un stat poate fi utilizată mai ușor în celelalte, iar fabrica poate fi proiectată pentru o piață regională, nu numai pentru cererea țării-gazdă. În acest fel, compania poate depăși mai repede faza unei prezențe productive izolate.

Integrarea regională nu elimină însă riscurile investiției și nu garantează succesul filialei. Domeniul de activitate, capacitatea managerială a firmei, concurența și politicile fiecărui stat continuă să influențeze rezultatul. Avantajul constă în reducerea fricțiunilor dintre piețe, nu în dispariția tuturor diferențelor naționale.

Întrebări

1. Care regiune corespunde mai bine priorității formulate de companie?
2. Cum poate armonizarea regulilor să accelereze etapa a treia a internaționalizării?
3. De ce condițiile din regiunea S îngreunează formarea unei structuri productive regionale?
4. Alegerea regiunii R garantează succesul investiției?
5. Ce alți factori pot influența ritmul extinderii internaționale?
6. Cum ar modifica noua fabrică relația dintre țara de origine și piețele regiunii?
7. De ce investiția ar reprezenta mai mult decât deschiderea unei filiale comerciale?

Soluția

1. Regiunea R corespunde mai bine priorității companiei. Regulile armonizate și circulația mai ușoară a bunurilor permit primei fabrici să deservească mai repede mai multe piețe.

2. Corporația poate utiliza un cadru relativ asemănător pentru investiții, funcționare și distribuție. Scad astfel dificultățile repetării procesului de extindere în fiecare stat, iar fabrica poate fi integrată mai repede într-o rețea regională.

3. În regiunea S, fiecare intrare necesită autorizări și adaptări distincte. Diferențele dintre regimurile aplicate capitalului și distribuției sporesc timpul și dificultatea coordonării operațiunilor din mai multe țări.

4. Nu. Integrarea regională facilitează extinderea, dar nu garantează cererea, eficiența producției sau succesul comercial. Rezultatul depinde în continuare de capacitatea companiei de a administra investiția și de condițiile concrete din statele în care activează.

5. Ritmul extinderii poate fi influențat de domeniul de activitate, organizarea internă a companiei, experiența sa internațională, intensitatea concurenței și politicile statelor-gazdă față de investițiile străine.

6. O parte dintre bunurile trimise anterior din țara de origine ar fi produsă în regiunea R. Fabrica ar substitui o parte a exporturilor inițiale și ar genera noi livrări între țările regiunii.

7. O filială comercială organizează vânzarea bunurilor produse în altă țară. În cazul prezentat, corporația transferă active productive și începe să fabrice în străinătate pentru

mai multe piețe. Prin urmare, apare o componentă productivă internă a structurii multinaționale.

Aplicația nr. 65. Restructurarea și consolidarea unei rețele internaționale de producție

Corporația Orbis Pumps produce echipamente pentru transportul fluidelor industriale. După mai mulți ani de extindere, compania deține trei filiale de producție în țările A, B și C. Inițial, fiecare filială asambla produse finite destinate aproape exclusiv pieței țării în care era amplasată.

În ultimii patru ani au fost introduse următoarele modificări:

- prelucrarea componentelor metalice a fost concentrată în filiala A, care aprovizionează filialele B și C;
- filiala B produce sistemele electronice de control utilizate de toate cele trei unități;
- filiala C realizează asamblarea finală pentru mai multe piețe din regiune;
- filiala B a primit aprobarea de a achiziționa un producător local de componente și coordonează opt subcontractori din țara-gazdă;
- filialele A și B pot reinvesti, în limita bugetelor aprobate, până la 35% din profitul obținut în proiecte regionale;
- corporația a încheiat o alianță cu o altă companie pentru realizarea unui proiect costisitor de cercetare-dezvoltare.

Cartierul general continuă să decidă asupra arhitecturii tehnologice a produselor, intrării în regiuni noi, transferurilor majore de active și îndatorării filialelor. Corporația nu a transferat încă un centru principal de cercetare-dezvoltare în străinătate, nu a finalizat specializarea activităților la scară globală, iar filialele nu livrează produse finite către piața țării de origine.

Contextul aplicației

O rețea internațională se schimbă în profunzime atunci când filialele încetează să reproducă, în dimensiuni mai mici, fabrica din țara de origine. Concentrarea unor operațiuni în anumite unități creează legături productive între filiale: rezultatul uneia devine intrare pentru activitatea alteia. În acest fel, corporația începe să funcționeze ca un ansamblu coordonat, nu ca o simplă colecție de fabrici naționale.

O asemenea reorganizare cere și o altă distribuire a deciziilor. Filialele care administrează furnizori, subcontractori și investiții regionale au nevoie de suficientă libertate pentru a răspunde rapid condițiilor locale. Autonomia lor rămâne însă delimitată de politica generală a grupului. Marile investiții, tehnologiile centrale și direcția strategică nu sunt transferate automat conducerii locale.

Restructurarea poate îmbunătăți utilizarea capacităților și poate elimina operațiunile repetate inutil. În același timp, crește dependența reciprocă dintre unități. O problemă apărută

într-o filială specializată nu mai afectează numai piața locală, ci poate întrerupe activitatea celorlalte unități din rețea.

Întrebări

1. În ce etapă a internaționalizării se află corporația?
2. Ce elemente arată că aceasta a depășit etapa simplei producții locale în străinătate?
3. Cum se manifestă integrarea verticală în interiorul corporației?
4. Ce rol au achiziția firmei locale și relațiile de subcontractare?
5. Filialele A și B sunt independente față de cartierul general?
6. De ce corporația nu se află încă în etapa integrării structurale globale?
7. Ce avantaje și ce riscuri poate produce actuala reorganizare?

Soluția

1. Corporația se află în etapa a patra a internaționalizării, caracterizată prin restructurarea, extinderea și consolidarea rețelei sale internaționale.

2. Filialele nu mai produc separat același tip de produs pentru propriile piețe. Ele sunt specializate pe operațiuni complementare, se aprovizionează reciproc, administrează relații cu firme locale și au primit anumite competențe privind utilizarea profiturilor. Activitatea externă a devenit astfel mai complexă decât funcționarea unor unități productive izolate.

3. Integrarea verticală rezultă din repartizarea etapelor succesive ale producției între filiale. Filiala A prelucrează componentele metalice, filiala B furnizează sistemele de control, iar filiala C realizează asamblarea finală.

4. Achiziția extinde baza de active controlată de corporație în țara-gazdă. Subcontractarea conectează filiala la producători locali și îi permite să coordoneze resurse care nu sunt deținute direct de grup. Ambele mecanisme contribuie la consolidarea rețelei administrate de filială.

5. Nu. Ele beneficiază de autonomie operațională și financiară limitată, dar nu sunt independente. Bugetele sunt aprobate la nivel central, iar deciziile privind tehnologia, îndatorarea, transferurile majore de active și extinderea geografică rămân la cartierul general.

6. Corporația nu a realizat încă specializarea globală a activităților, nu a transferat către filiale centre principale de cercetare-dezvoltare și nu a generat fluxuri de produse finite dinspre filiale către piața țării de origine. Integrarea existentă este importantă, dar are în principal un caracter productiv și regional.

7. Avantajele posibile sunt utilizarea mai eficientă a capacităților, reducerea operațiunilor duplicate, apropierea de furnizorii locali și reacția mai rapidă la condițiile regionale. Riscurile țin de creșterea costurilor de coordonare, dependența dintre filiale, dificultatea controlului și propagarea unei întreruperi locale în întreaga rețea.



Aplicația nr. 66. Decizia de trecere la integrarea structurală globală

Corporația Heliox Automation se află în etapa a patra a internaționalizării. Ea deține patru filiale externe care fabrică, în proporții diferite, toate cele trei familii de produse ale grupului. Repetarea acelorași activități în mai multe unități generează costuri ridicate și împiedică utilizarea deplină a capacităților existente.

Conducerea propune următoarea reorganizare:

- filiala din țara A va deveni centrul principal de cercetare-dezvoltare al grupului;
- filialele din țările B, C și D se vor specializa fiecare într-o singură familie de produse și vor aproviziona toate piețele corporației;
- o parte dintre produsele fabricate de filialele externe va fi livrată și pe piața țării de origine;
- cartierul general va păstra strategia generală, alocarea capitalului și coordonarea rețelei internaționale de distribuție.

Restructurarea ar necesita o cheltuială inițială de 42 milioane euro. Specializarea ar produce economii anuale estimate la 24 milioane euro. În același timp, costurile logistice ar crește cu 5 milioane euro anual, iar coordonarea rețelei ar costa suplimentar 4 milioane euro anual.

Conducerea utilizează două criterii cumulative:

- investiția trebuie recuperată în cel mult trei ani;
- reorganizarea nu trebuie să reducă nivelul planificat al producției, calitatea sau viteza de servire a piețelor.

Analizele tehnice arată că toate filialele specializate au capacitate suficientă, standardele de calitate rămân neschimbate, iar stocurile regionale permit păstrarea termenelor de livrare. Pentru evaluarea financiară se folosește perioada simplă de recuperare, fără actualizarea fluxurilor, impozite sau valoare reziduală. Economiile și costurile anuale sunt considerate constante.



Contextul aplicației

Specializarea internațională nu înseamnă numai mutarea unei activități dintr-o țară în alta. Ea schimbă logica întregii corporații. O filială nu mai este evaluată exclusiv după rezultatul obținut pe piața proprie, ci și după contribuția sa la funcționarea celorlalte unități.

O asemenea structură poate evita multiplicarea acelorași instalații, echipe și proiecte de cercetare. Beneficiul este însă însoțit de costuri noi. Produsele și informațiile trebuie să circule între mai multe locații, iar o decizie locală poate influența simultan producția din mai multe țări. Economiile de scară nu trebuie, prin urmare, analizate separat de logistică și coordonare.

Trecerea la o rețea integrată este justificată numai dacă avantajele organizaționale și financiare compensează efortul restructurării. În cazul de față, criteriul financiar este completat de condiții productive explicite, astfel încât reducerea costurilor să nu fie obținută prin diminuarea calității sau a serviciilor oferite clienților.

Întrebări

1. Care este beneficiul financiar anual net al reorganizării?
2. În cât timp ar fi recuperată cheltuiala inițială?
3. Îndeplinește proiectul criteriile stabilite de conducere?
4. Ce elemente arată că reorganizarea conduce spre etapa a cincea a internaționalizării?
5. Cum s-ar modifica decizia dacă noul sistem ar genera costuri suplimentare de coordonare de 8 milioane euro anual?
6. Îndeplinirea criteriilor stabilite garantează succesul pe termen lung?

Soluția

1. Beneficiul financiar anual net este:

24 − 5 − 4 = 15 milioane euro pe an.

2. Perioada simplă de recuperare este:

42 / 15 = 2,8 ani.

3. Proiectul îndeplinește ambele criterii. Perioada de recuperare, de 2,8 ani, este mai mică decât limita de trei ani. Enunțul precizează, de asemenea, că nivelul producției, calitatea și termenele de livrare pot fi menținute.

4. Reorganizarea presupune transferarea centrului principal de cercetare-dezvoltare către o filială, specializarea internațională a producției, aprovizionarea tuturor piețelor din unități specializate și livrarea unor produse dinspre filiale către țara de origine. Aceste elemente sunt specifice integrării structurale la scară globală.

5. În această situație, beneficiul anual net ar deveni:

24 − 5 − 8 = 11 milioane euro.

Perioada de recuperare ar fi:

42 / 11 = aproximativ 3,82 ani.

Proiectul nu ar mai respecta limita de trei ani și nu ar trebui aprobat în forma analizată, dacă acest criteriu rămâne obligatoriu.

6. Nu. Calculele se bazează pe estimări și pe menținerea unor condiții precizate în enunț. În practică, rezultatul poate fi influențat de întreruperi logistice, reacția personalului, dificultăți de coordonare sau modificarea cererii. Îndeplinirea criteriilor justifică decizia în condițiile date, dar nu elimină riscurile ulterioare.

Aplicația nr. 67. Inversarea fluxurilor comerciale într-o corporație integrată global

Corporația Meridian Optics are cartierul general în țara O și operează următoarea rețea:

- filiala din țara A dezvoltă platforma tehnologică utilizată de toate unitățile grupului;
- filiala din țara B produce senzorii de precizie pentru întreaga corporație;
- filiala din țara C asamblează produsul finit;
- filiala din țara D coordonează distribuția pe mai multe piețe.

Filiala din țara C produce anual 180.000 de unități finite. Dintre acestea:

- 45.000 de unități sunt expediate către piața țării O și distribuite prin rețeaua corporației;
- 90.000 de unități sunt livrate pe alte piețe externe;
- 45.000 de unități sunt vândute în țara C.

Cartierul general stabilește strategia generală, portofoliul de produse și alocarea investițiilor majore. Filialele pot selecta furnizori, organiza activitatea curentă și adapta anumite operațiuni la condițiile locale, fără să modifice standardele tehnologice comune.

Contextul aplicației

În forma tradițională a expansiunii externe, bunurile pleacă din țara de origine către piețele pe care corporația dorește să le deservească. O rețea matură poate modifica această direcție. O filială care acumulează capacitate productivă, personal și experiență poate ajunge să aprovizioneze inclusiv piața din care a pornit inițial compania.

Schimbarea direcției comerciale nu înseamnă că societatea-mamă își pierde rolul. Centrul poate păstra deciziile privind strategia și capitalul, în timp ce alte funcții sunt atribuite unităților care le pot realiza mai eficient. Autoritatea devine astfel diferențiată: unele decizii rămân centralizate, iar altele sunt luate mai aproape de activitatea concretă.

Această organizare creează interdependență. Centrul de cercetare depinde de informațiile venite din producție, fabrica de senzori deservește mai multe unități, iar filiala de asamblare are nevoie de distribuția coordonată la nivelul grupului. Performanța nu mai poate fi explicată printr-o singură relație dintre cartierul general și fiecare filială.

Întrebări

1. Ce formă de specializare poate fi identificată în cadrul rețelei?
2. Care dintre fluxurile prezentate reprezintă o inversare a direcției comerciale tradiționale?
3. Ce pondere din producția filialei C revine pe piața țării de origine?
4. Ce elemente justifică încadrarea corporației în etapa integrării structurale globale?
5. Cum sunt distribuite responsabilitățile între cartierul general și filiale?
6. De ce livrările către țara O nu reprezintă o restrângere a internaționalizării?
7. Ce riscuri poate genera interdependența dintre unități?

Soluția

1. Rețeaua este specializată funcțional. Filiala A realizează cercetarea-dezvoltarea, filiala B produce o componentă esențială, filiala C asamblează produsul finit, iar filiala D coordonează distribuția.

2. Expedierea produselor finite din filiala C către piața țării O reprezintă inversarea fluxului comercial tradițional. Bunurile nu mai circulă numai din țara de origine spre filiale, ci și dinspre o filială externă spre piața de origine.

3. Ponderea este:

45.000 / 180.000 × 100 = 25%.

Prin urmare, 25% din producția filialei C este destinată pieței țării de origine.

4. Corporația dispune de activități specializate în țări diferite, de un centru de cercetare aflat în străinătate, de fluxuri productive între filiale și de exporturi dinspre o filială către țara de origine. Unitățile sunt integrate într-o structură comună și nu funcționează ca operațiuni naționale independente.

5. Cartierul general controlează direcția strategică, portofoliul și investițiile majore. Filialele administrează furnizorii, producția curentă și adaptările operaționale permise de standardele comune. Structura combină centralizarea strategică și descentralizarea execuției.

6. Livrările către țara O arată că resursele productive au fost redistribuite în interiorul corporației. Piața de origine este aprovizionată dintr-o unitate externă specializată, ceea ce reflectă aprofundarea, nu diminuarea internaționalizării.

7. O întrerupere la producătorul de senzori poate afecta asamblarea, iar o problemă în filiala C poate reduce aprovizionarea mai multor piețe. Pot apărea și costuri ridicate de coordonare, conflicte privind prioritățile de livrare sau dificultăți în transmiterea informațiilor între unități.

Aplicația nr. 68. Traiectorii neliniare ale internaționalizării

Sunt analizate trei companii.

Compania A a început prin export indirect. Ulterior a deschis filiale comerciale, apoi fabrici proprii în străinătate. În prezent, transferă între filiale mai multe secțiuni ale procesului de producție, folosește subcontractori locali și acordă autonomie operațională unor unități regionale.

Compania B a fost înființată de la început cu investitori și echipe din trei țări. În primul an a achiziționat două firme străine de software și a format o alianță de cercetare cu o companie independentă. După doi ani, dezvoltarea produselor, serviciile digitale și distribuția erau repartizate între unități din patru state. Compania nu a avut o perioadă în care activitatea sa să fie limitată la o singură piață națională.

Compania C produce componente industriale și deține o fabrică externă care deservește piața țării-gazdă. O reorganizare globală ar genera un beneficiu anual estimat la 7 milioane euro, dar ar necesita costuri suplimentare de coordonare de 9 milioane euro anual și o cheltuială inițială de restructurare de 20 milioane euro. Conducerea decide să mențină actuala structură.

Contextul aplicației

Etapele internaționalizării sunt utile pentru identificarea modificărilor produse în interiorul firmei. Ele nu trebuie însă transformate într-un calendar obligatoriu. Unele companii acumulează treptat experiență, pornind de la export și asumându-și investiții externe numai după consolidarea poziției comerciale.

În sectoarele în care firmele pot prelua rapid active, echipe și tehnologii, traseul poate fi mult mai scurt. O achiziție oferă imediat o structură existentă, iar o alianță poate conecta compania la resurse pe care nu le-ar putea dezvolta singură într-un interval comparabil. Din acest motiv, vârsta redusă a firmei nu este incompatibilă cu o prezență internațională complexă.

Nici atingerea ultimei etape nu trebuie privită ca o obligație. Integrarea globală poate aduce eficiență, dar presupune costuri și capacitate managerială. Dacă reorganizarea consumă mai multe resurse decât avantajele pe care le produce, menținerea unei structuri mai puțin integrate poate reprezenta o decizie economică justificată.

Întrebări

1. Care companie urmează cel mai clar un traseu gradual al internaționalizării?
2. Ce elemente arată că întreprinderea B este o companie „născută multinațională”?
3. Prin ce mecanisme a accelerat compania B internaționalizarea?
4. Faptul că întreprinderea B nu a parcurs succesiv toate etapele împiedică formarea unei structuri internaționale avansate?

5. Este justificată decizia companiei C de a nu trece la o structură globală mai integrată?
6. Ce factori pot influența durata unei etape și momentul trecerii la următoarea?
7. De ce modelul etapelor trebuie utilizat ca instrument de analiză și nu ca regulă rigidă?



Soluția

1. Compania A urmează traseul gradual. Ea trece de la export indirect la filiale comerciale, apoi la producție proprie și, în final, la restructurarea rețelei internaționale.

2. Compania B a avut încă de la înființare investitori, personal și operațiuni în mai multe state. Ea nu a funcționat inițial ca întreprindere exclusiv națională, urmată ulterior de o extindere externă.

3. Internaționalizarea a fost accelerată prin achiziționarea unor firme străine și prin formarea unei alianțe de cercetare. Achizițiile au oferit acces rapid la active și echipe, iar alianța a permis utilizarea unor competențe externe fără dezvoltarea lor integrală în interiorul firmei.

4. Nu. Etapele nu trebuie parcurse obligatoriu într-o succesiune identică de toate firmele. Compania B poate ajunge rapid la o structură avansată dacă activitățile sale sunt efectiv repartizate și coordonate internațional.

5. Da, în condițiile prezentate. Beneficiul anual de 7 milioane euro este mai mic decât costul anual suplimentar de coordonare, de 9 milioane euro. Rezultatul anual ar fi negativ cu 2 milioane euro, înainte de luarea în calcul a cheltuielii inițiale de 20 milioane euro. Trecerea la o etapă mai avansată nu este eficientă în aceste condiții.

6. Durata poate depinde de sectorul de activitate, structura inițială a firmei, intensitatea concurenței, ritmul inovării, resursele financiare și manageriale, precum și de politicile aplicate investițiilor străine în statele implicate.

7. Modelul evidențiază principalele modificări strategice și organizaționale, dar simplifică realitatea. Licențierea, subcontractarea, alianțele și achizițiile pot apărea în combinații diferite, pot accelera evoluția sau pot face dificilă delimitarea exactă a unei etape.

Aplicația nr. 69. Alegerea între societate mixtă și filială proprie

Corporația AgroMec dorește să producă echipamente pentru procesarea alimentelor în țara X. Compania cunoaște insuficient practicile comerciale, reglementările și canalele de distribuție locale. Legislația permite atât constituirea unei societăți mixte, cât și înființarea unei filiale deținute integral.

Sunt analizate două variante.

Varianta A – societate mixtă

- AgroMec va deține 60% din capital, iar firma locală Delta 40%;
- Delta are o reputație bună, dispune de manageri experimentați și de o rețea de distribuție care acoperă principalele regiuni ale țării;
- producția poate începe în 14 luni;
- partenerul local va participa la finanțare, relația cu autoritățile și administrarea operațiunilor;
- deciziile privind distribuirea profitului, reinvestirea și investițiile majore vor necesita acordul ambilor parteneri;
- societatea mixtă va utiliza o versiune matură a tehnologiei, în timp ce modulele tehnologice sensibile vor continua să fie produse de AgroMec în țara de origine.

Varianta B – filială proprie

- AgroMec va deține integral unitatea și va finanța singură investiția;
- compania trebuie să recruteze echipa de conducere, să realizeze propriile studii de piață și să construiască o rețea locală de distribuție;
- producția poate începe în aproximativ 30 de luni;
- corporația va controla integral tehnologia, resursele și utilizarea profitului.

Conducerea a stabilit drept criterii principale începerea producției în cel mult 18 luni și accesul imediat la o rețea națională de distribuție. Dintre variantele care îndeplinesc aceste două condiții, va fi preferată cea care oferă controlul mai ridicat.

Contextul aplicației

O societate mixtă permite combinarea resurselor unei corporații cu experiența unei întreprinderi din țara-gazdă. Partenerul local poate reduce timpul necesar înțelegerii pieței și poate facilita recrutarea, finanțarea sau relația cu instituțiile. Aceste avantaje sunt importante mai ales atunci când investitorul nu dispune de propria infrastructură comercială.

Cooperarea presupune însă împărțirea deciziilor. Partenerii pot avea opinii diferite despre momentul distribuirii dividendelor, nivelul reinvestirii ori asumarea unor proiecte noi. Reputația și competența firmei locale reduc unele riscuri, dar nu elimină posibilitatea apariției unor conflicte.

Filiala proprie oferă control integral, însă investitorul trebuie să construiască singur mecanismele necesare funcționării pe piața locală. Alegerea nu poate fi făcută în abstract. Ea

depinde de obiectivele concrete ale corporației, de natura tehnologiei transferate și de resursele pe care partenerul local le poate pune efectiv la dispoziție.

Întrebări

1. Ce avantaje oferă firma Delta în cazul constituirii societății mixte?
2. Ce dezavantaje sau riscuri sunt asociate acestei variante?
3. Care sunt avantajele principale ale filialei proprii?
4. Ce variantă îndeplinește criteriile obligatorii stabilite de conducere?
5. Ce măsuri ar trebui prevăzute pentru limitarea conflictelor în societatea mixtă?
6. De ce păstrarea modulelor sensibile în țara de origine influențează alegerea?
7. În ce condiții ar putea deveni preferabilă filiala proprie?

Soluția

1. Delta oferă cunoașterea mediului local, o echipă managerială existentă, acces la distribuție, sprijin în relația cu autoritățile și o contribuție la finanțarea proiectului. Aceste resurse permit începerea mai rapidă a producției și comercializării.

2. AgroMec nu va putea decide singură asupra profitului, reinvestirii și investițiilor majore. Pot apărea conflicte privind obiectivele, asumarea riscurilor, finanțarea sau controlul operațional. Corporația trebuie, de asemenea, să transmită partenerului o parte dintre cunoștințele necesare producției.

3. Filiala proprie oferă control integral asupra operațiunilor, tehnologiei, investițiilor și utilizării rezultatelor financiare. Corporația poate aplica mai ușor propriile politici și standarde, fără negocierea permanentă cu un asociat.

4. Societatea mixtă este singura variantă care îndeplinește ambele criterii obligatorii. Producția începe în 14 luni, sub limita de 18 luni, iar rețeaua națională de distribuție este deja disponibilă. Filiala proprie ar deveni operațională după aproximativ 30 de luni și nu dispune inițial de rețeaua necesară. Prin urmare, varianta A trebuie aleasă.

5. Acordul dintre parteneri trebuie să delimiteze contribuțiile, drepturile de decizie, politica de distribuire și reinvestire a profitului, accesul la informațiile tehnologice, asumarea costurilor, soluționarea disputelor și condițiile retragerii unui partener.

6. Menținerea modulelor sensibile în interiorul AgroMec limitează tehnologia strategică la care are acces partenerul. Astfel, societatea mixtă poate utiliza tehnologia matură necesară producției fără ca firma locală să primească toate cunoștințele care susțin avantajul competitiv al corporației.

7. Filiala proprie ar putea deveni preferabilă dacă termenul de intrare nu ar mai fi restrictiv, dacă AgroMec ar dobândi suficientă experiență locală și propria rețea de distribuție sau dacă producția ar necesita transferarea unor tehnologii sensibile care trebuie păstrate sub control exclusiv.

Bibliografie

Tabelele și datele numerice aferente constituie elaborări proprii ale autorilor, cu caracter ipotetic și scop didactic.

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. (2026). *Unele elemente schematice 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.

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, Serven, 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-WesleyPublishing Company

Dunning, John H. (1998). *Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?* în 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.* În 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*. În 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 19.07.2026)

Fortune Media. (2024). Methodology for Global 500. Fortune Magazine. Preluat de pe https://fortune.com/franchise-list-page/global-500-methodology-2024/ (Accesat 19.07.2026)

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., & Ogrean, 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. *Investiţii internaţionale*, Editura Oscar Print, Bucureşti.

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.

OECD (2023). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*. OECD Publishing.

OECD (2023). *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Enabling Transitions in Times of Disruption* (p. 3). OECD Publishing.

OECD (2023). *Deglobalisation? The Reorganisation of Global Value Chains in a Changing World*. OECD Trade Policy Paper No. 272. OECD Publishing.

OECD (2024). *Official development assistance (ODA)*. OECD Development Co-operation Directorate

OECD (2024). *Cross-Border Mergers and Acquisitions: Policy Trends and Analysis*. OECD Publishing.

OECD (2024, aprilie). *FDI in Figures – April 2024*. OECD Publishing.

OECD (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. (2026). *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). *Corporaţiile multinaţionale, locul şi rolul lor în economia mondială.* Editura Casa Cărţii de Ştiinţă, Cluj-Napoca.

Postelnicu, Gheorghe, Postelnicu, Cătălin (2000). *Globalizarea economiei*. Editura Economică, Bucureşti.

Postelnicu, Cătălin (2005). *Firmele multinaţionale la început de mileniu*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.

Postelnicu Cătălin, Câlea Sorin Augistin (2025), *Sinteză tematică: corporațiile multinaționale*, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca.

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

PwC. (2025). *Navigating auto industry disruptions: tariffs, slow EV growth, China competition. Next in auto 2025*. PricewaterhouseCoopers.

PwC. (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.

UNCTAD (1999). *World Investment Report – Foreign Direct Investment and the Challenge of Development*, United Nations.

UNCTAD (1999). *Foreign Direct Investment and Development*, UNCTAD Series on Issues in International Investment Agreements, United Nations, Geneva.

UNCTAD (2001). *Transfer of Technology and Transnational Corporations: Analytical Report on Technology Transfer Channels*. Geneva: United Nations.

UNCTAD (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.

UNCTAD (2024). *Key Statistics and Trends in International Trade 2023*. United Nations Conference on Trade and Development.

UNCTAD (2024). *Technology and Innovation Report 2024: Opening Green Windows – Technological Opportunities for a Low-Carbon World*. United Nations.

UNCTAD (2024). *World Investment Report 2024: Investment Facilitation and Digital Government*. Geneva and New York, United Nations.

UNCTAD (2024). *Global foreign direct investment falls for the second consecutive year, posing acute challenges to developing countries*. UN Trade and Development Press Release.

UNCTAD (2025). *SDG Pulse 2025: Structural transformation to mitigate persistent technology gap.* United Nations Conference on Trade and Development.

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

World Bank (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 978-606-37-3197-6
ISVN 978-606-37-3198-3