

## APLICAREA STRATEGIILOR MANAGERIALE ÎN CONDIȚIILE EXTINDERII CORPORAȚIILOR ROMÂNEȘTI

**Ion DUMITRU**

*Universitatea Liberă Internațională din Moldova*

Evoluția și funcționarea companiilor românești au atât o puternică determinare contextuală – fiind influențate de condițiile mai mult sau mai puțin favorizante în care își desfășoară activitatea, de mutațiile ce au avut loc în mediul lor exterior odată cu schimbarea de sistem – cât și managerială, constând în calitatea diferită a managementului practicat la nivelul acestora și în insuficiențele manifestate în domeniu: inerție, orientare către problemele curente, rigiditate structurală. Procesul de modernizare a structurilor și strategiilor corporațiilor românești în contextul fenomenelor de internaționalizare și globalizare necesită aplicarea multor tipuri de strategii având drept obiectiv adaptarea companiei la un mediu în continuă transformare și, totodată, reducerea riscului antreprenorial.

**Cuvinte-cheie:** corporații, gestiune corporativă, controlul acționariatului, sistemul motivării și remunerării managerilor, prețul activelor financiare, diversificarea activelor de portofoliu, venitul acționarilor, statutul corporației.

### APPLICATION TRENDS UNDER EXTENSION CORPORATE MANAGEMENT STRATEGIES ROMANIAN

The evolution and functioning of the Romanian companies have both a strong contextual determination and influenced by conditions more or less favorable in which he operates, the changes that took place in their external environment with the change of system - and management consisting of different quality management practices and their level deficiencies manifested in the field: inertia, orientation issues, structural rigidity. The modernization of the Romanian corporate structures and strategies in the context of internationalization and globalization phenomena requires the application of many types of strategies aimed at adapting the company to a continuously changing environment and also reduce entrepreneurial risk.

**Keywords:** corporate, corporate management, controlling shareholders, the motivation and compensation managers, financial asset prices, diversification of portfolio assets, income shareholders, corporate status.

### Introducere

În economia mondială contemporană corporațiile dețin un rol din ce în ce mai determinant. Se observă o creștere continuă a influenței capitalului corporativ în procesele economice și sociale din România și din Republica Moldova. Corporațiile au apărut ca uniuni independente (grupe) ale întreprinderilor juridic separate, în scopul ieșirii comune pe piață, al folosirii raționale a potențialului productiv, uman și financiar, al coordonării politicii științifico-tehnice (inovaționale). Ele au o istorie de peste 90 de ani, dar primele structuri corporative au apărut în Vest încă în secolul trecut.

„Corporatizarea” a cuprins și țările Europei Centrale și de Est. Un rol important în acest proces l-au jucat corporațiile transnaționale ale țărilor dezvoltate, care au apărut pe piețele acestor țări în cea de-a doua jumătate a anilor '60 ai secolului XX și, în mare parte datorită acestora, a fost semnat primul pachet de tratate internaționale privind colaborarea industrială, realizarea proiectelor comune. Făcând abstracție de la experiența istorică, acumulată de structurile corporative, multe întrebări ce vizează „corporatizarea” capitalului, gestiunea corporativă și controlul au fost studiate insuficient. Chiar și în lucrările cu caracter teoretic și metodologic se întâlnesc neconcordanțe în ce privește însăși definirea corporației și organizarea statutului acesteia. Dreptul economic din România și din Moldova nu include un drept corporativ bine determinat, care ar regula activitatea corporativă și ar separa corporațiile drept subiecte economice independente. Cu această situație trebuie să ne resemnăm, în timp ce anume activitatea corporațiilor este recunoscută drept generatoare a multor probleme și în egală măsură această activitate determină în mare măsură perspectivele economiei contemporane. Cele expuse justifică actualitatea temei și importanța teoretică și aplicativă a investigațiilor științifice în domeniu. Problematika gestiunii corporative este insuficient abordată. Îndeosebi, numeroase probleme s-au acumulat în domeniul modernizării structurilor în gestiunea corporativă. Proprietățile separate de la sistemul de gestiune, dreptul delegat managerilor profesionali de a lua decizii, fărâmițarea acționariatului corporației – toate acestea creează noi probleme în toate țările unde corporațiile dețin un rol important în dezvoltarea

economiei. În România la aceste probleme standard trebuie alăturate și altele, mai specifice, condiționate de specificul privatizării. Astfel, în România majoritatea întreprinderilor privatizate sunt gestionate de persoane care dețineau posturi de conducere. Libertatea acțiunilor directorilor societăților comerciale privatizate a fost practic nelimitată și permitea de a utiliza resursele și potențialul productiv al firmelor în propriile interese, de a obține profituri personale, de a delapida activele. De aceea, problema „eficienței îndeajuns” a sistemului corporativ existent în România este mai acută decât în alte regiuni ale economiei mondiale.

Pe parcursul evoluției multianuale a corporațiilor în țările economic dezvoltate, au fost elaborate mecanisme și principii susceptibile să rezolve multe probleme privind gestiunea corporativă. Printre acestea: mecanismul și procedura falimentului companiilor cu activitate ineficientă; fuziuni perfect reglementate; absorbirea firmelor; controlul statului privind concentrarea producerii; controlul acționarilor asupra activității corporațiilor pe baza realizării dreptului de vot; reglementarea componenței și reprezentării în Adunarea Generală (consiliul directorilor); diverse documente ce vizează așa-numitul drept recomandat: codurile de etică, principiile gestiunii corporative, responsabilitatea deținătorilor de capital instituționali, recomandările Raportului Cadbury ș.a.

Problema gestiunii corporative nu mai este o problemă pur națională, ea capătă amploare internațională. Parțial acest fapt ține de transnaționalizarea producerii mondiale și de rolul major pe care îl dețin corporațiile transnaționale pe piața mondială. Pe de altă parte, „fenomenul corporativ” capătă un nou impuls pe fondul proceselor integraționale mondiale și, în primul rând, pe fondul integrării Comunității Europene. Comisia CE a preluat controlul asupra mecanismelor formării grupelor corporative, considerându-le drept instrumente principale ale concentrării și formării pieței europene comune. Comisia consideră că unirea întreprinderilor autonome, din punct de vedere juridic sub egida unei unice gestiuni, presupune, din punct de vedere economic, unul dintre principalele instrumente de cooperare în țările cu nivel industrial înalt de dezvoltare. În același timp, rămân nesoluționate problemele gestionării normative speciale a corporațiilor privind armonizarea de mai departe a structurilor organizatorice ale corporațiilor și unificarea legislațiilor naționale în acest domeniu. Actuală rămâne problema elaborării normelor de gestionare a acestora la nivel european general.

Procesul de modernizare a structurilor și strategiilor corporațiilor românești în contextul fenomenelor de internaționalizare și globalizare necesită aplicarea multor tipuri de strategii având drept obiectiv adaptarea companiei la un mediu în continuă transformare și, totodată, reducerea riscului antreprenorial. Aceste strategii apar într-o multitudine de tipuri în companiile specifice, astfel încât este nevoie de o mare abilitate și creativitate pentru punerea lor în practică. În plus, companiile inovatoare din întreaga lume creează în permanență noi condiții investiționale pentru abordări strategice organizaționale.

În anul 2008, 66,8% din participațiile la companiile românești au constituit investițiile străine directe, respectiv 3517 milioane euro au revenit modernizărilor structurale și strategice de corporație, 32% din participații (1683,5 milioane euro) – fuziunilor și achizițiilor (M&A), iar investițiilor greenfield numai 1,2% (64,2 milioane euro). Pentru a putea fi apreciat impactul de durată al investițiilor greenfield asupra economiei, au fost evidențiate și acumulările de investiții străine directe în companiile înființate prin investiții greenfield, denumite corporații greenfield.

Elaborarea strategiei de pătrundere și dezvoltare pe piața externă este un atribut important al managementului corporativ. Ea presupune luarea în calcul a evoluției cadrului mondial (analiza mediului extern pentru evidențierea oportunităților și riscurilor de afaceri) și a potențialului firmei respective (diagnosticul firmei pentru stabilirea avantajelor și dezavantajelor acesteia în competiția internațională). Strategiile de internaționalizare se definesc în termeni convenționali prin tipurile de activități localizate la nivelul filialei în spațiul de implantare și, totodată, prin tipurile, sensul și intensitatea legăturilor cu firma-mamă. Desigur, există o strânsă legătură între obiectivele urmărite de aceasta din urmă și strategia de internaționalizare pentru care ea optează, la fel precum există o evoluție în timp a respectivelor strategii. În prezent coexistă (și nu neapărat în forme pure) trei tipuri de astfel de strategii: strategia filialei cu autonomie funcțională, strategia de integrare simplă, cel mai adesea ipostaziată de constituirea de filiale-sursă și, în fine, strategia așa-numită de integrare complexă. Strategia filialei cu autonomie funcțională presupune crearea unor structuri productive care reprezintă replici, la dimensiuni mai mici, ale firmei-mamă. Acestea sunt răspunzătoare și au, totodată, independența funcțională necesară pentru reproducerea în spațiul de implantare a practic întregului lanț de activități economice generatoare ale unui produs final, cu excepția, desigur, a generării tehnologiei și a finanțării inițiale. Controlul este exercitat de către firma-mamă, în principal, prin relațiile de proprietate și prin fluxurile de

resurse dinspre ea către filială. Pentru această strategie optează companiile care vizează accesul direct pe piața de implantare și captare a cererii locale. Este strategia care a dominat anii imediat următori celui de-al doilea război mondial în ceea ce privește internaționalizarea producției în industria prelucrătoare. Și în prezent realizarea de IED în țările cu economie în tranziție, cu deosebire în sfera bunurilor de consum, reflectă opțiunea pentru astfel de strategii. Grupuri producătoare de băuturi răcoritoare (precum Coca-Cola și Pepsi-Cola), de produse alimentare (precum Philip Morris, prin firma Jacobs Suchard sau Unilever), de cosmetice și detergenți (precum Procter & Gamble sau Henkel) promovează strategii de multiplicare a prezenței lor în zonă prin filiale cu autonomie funcțională. Jacobs Suchard, spre exemplu, deține deja active productive pentru piețele locale și cea regională în România, Ungaria, Cehia, Polonia, Bulgaria, Slovacia.

Strategiile de integrare simplă oferă un grad mai ridicat de dependență între companiile-mamă și filiale, care se dezvoltă în cadrul acestor strategii, fiind dominate de modelul filialei-sursă. În timp, concurența pe bază de costuri la nivelul bunurilor standardizate, convergența modelelor de consum și scăderea cheltuielilor de transport au stimulat și au permis extinderea sferei de cuprindere geografică a strategiilor de internaționalizare. În consecință, mari firme oligopoliste, operând în industria automobilului, a celei aerospațiale sau electronice, s-au mișcat primele în direcția combinării avantajelor generate de economiile de scară cu cele decurgând din organizarea pe baze regionale sau chiar globale a unei rețele de furnizori cu costuri scăzute, în cadrul unor strategii de integrare simplă. Acestea presupun realizarea în țările-gazdă a unei game limitate de operațiuni economice, în strânsă interdependență cu activitățile economice ale firmei-mamă, derulate în țara de origine. Amplasarea unor procese productive în străinătate în virtutea unor costuri de producție mai scăzute și valorificarea produselor rezultate prin distribuția realizată de firma-mamă în țara de origine sau pe terțe piețe reprezintă o formă clasică pe care o îmbracă această strategie. Fluxurile de resurse, informație, produse și servicii dobândesc un mai puternic caracter biunivoc. O ilustrare de dată relativ recentă a acestui tip de strategie este utilizarea sa în domeniul serviciilor. Filialele pot, spre exemplu, să realizeze producția de software sau de prelucrare de informații, operațiuni a căror valorificare se face, în mod coordonat, de către firma-mamă. Niveluri de costuri mai scăzute ale unor factori de producție și o pregătire superioară a forței de muncă sunt printre cele mai importante avantaje de localizare ale țărilor est-europene, chiar dacă până în prezent s-a dat în primul rând curs argumentului dimensiunea pieței interne. Este de așteptat, deci, ca realizarea de IED în regiune să fie, în viitor, mai mult circumscrisă acestui de-al doilea tip de strategie.

Strategiile de integrare complexă au drept elemente esențiale o specializare puternică, cu vocație regională și adeseori globală a filialelor în realizarea unui produs sau a unui proces de producție, precum și, mai ales, apariția specializării pe criterii de tip funcțional a filialelor. Intensificarea și diversificarea proceselor de specializare implică o integrare mai profundă și de o altă calitate a activităților derulate de diferitele verigi ale complexului transnațional. În contextul punerii în aplicare a unei astfel de strategii, orice filială poate să îndeplinească integral sau în colaborare cu alte filiale sau cu firma-mamă o anumită funcție pentru complexul transnațional în ansamblul sau. Evoluția strategiilor spre aceste formule complexe s-a produs ca urmare a intensificării presiunilor concurențiale în contextul globalizării proceselor economice și al ritmului fără precedent de inovare tehnologică și managerială. Sfârșitul deceniului trecut și începutul celui actual au marcat chiar o acutizare a momentelor dificile pentru multe corporații, ridicându-se chiar întrebarea dacă nu cumva ierarhiile tradiționale și-au epuizat resursele de competitivitate. Exemple de mari firme aflate la un moment dat în dificultate au inclus Caterpillar, Dayton-Hudson, Boeing, Du Pont, Salomon Brothers, Texas Instruments, Westinghouse, Xerox. Ceea ce poate apărea drept paradoxal în legătură cu această evoluție este faptul că ea survenea în circumstanțe, dintre care cel puțin unele, precum eliminarea barierelor tehnice de comunicare și liberalizarea politicilor naționale vizând investiții economice directe, ar fi trebuit să lucreze în favoarea corporațiilor. În prezent, tendințele în modernizarea structurilor și strategiilor corporative în străinătate dobândesc drept formă maximă de sofisticare adâncirea legăturilor intrafirmă pe criterii de tip funcțional, în contextul strategiilor numite de integrare complexă, context în care aportul fiecărei filiale este judecat în funcție de contribuția sa la întregul lanț al activităților creatoare de valoare adăugată firmei. Activități precum cercetarea-dezvoltarea, contabilitatea, managementul resurselor umane, managementul financiar sunt internaționalizate, ele putând fi localizate la nivelul oricărei filiale care asigură performanță optimă. Integrarea activităților în cadrul firmei dobândește în contextul unor astfel de strategii cu totul alte criterii, ea devenind de tip funcțional. Există multiple exemple ale specializării funcționale corporative.

Strategiile de integrare complexă au la bază și, totodată, marchează o serie de mutații intervenite în sistemul de motivații care stau la baza internaționalizării producției, respectiv la nivelul avantajelor de competitivitate, al celor de internaționalizare și al celor specifice economiilor de implantare. Principalele mutații ținând de aceste elemente se referă la următoarele aspecte:

- avantajele concurențiale ale firmei, considerate în mod tradițional ca emanând de la firma-mamă, sunt tot mai mult regăsite la nivelul filialelor;
- în condițiile strategiilor de integrare complexă se multiplică avantajele ce decurg din funcționarea corporației, prin coordonarea activităților într-un cadru omogen din punctul de vedere al proprietății;
- are loc o reevaluare a factorilor de localizare, captarea competențelor locale devenind un element central în contextul acestor strategii.

Nevoia tot mai presantă de a avea acces la resursele și competențele încorporate în anumite zone de excelență, la grupările de activități economice care cunosc maximum de performanță și care întrețin un proces continuu de inovare în anumite amplasamente geoeconomice a constituit un stimul major pentru dezvoltarea rețelelor interne în cadrul unor strategii de integrare complexă. Existența acestor zone de excelență se explică tocmai prin faptul că spațiile economice naționale, deci localul prin complexul de determinări naturale, umane, de istorie, cultură și civilizație, găzduiesc adevărate matrice de determinanți ai anumitor avantaje competitive.

Mai mult chiar, anumite regiuni ale unor țări localizează anumite competențe, la a căror perpetuare contribuie o combinație de factori de natură diversă, cum ar fi sistemul educațional, infrastructura și chiar sistemul politic. Este evident că rădăcinile naționale influențează performanțele firmelor locale, forța lor concurențială și tot atât de evident este că asigură accesul cel mai direct al firmelor străine la respectivele concentrări de competențe specifice, în vederea captării unor surse de avantaje competitive. Așadar, în noile condiții crește rolul factorilor locali în determinarea avantajelor competitive la nivelul corporațiilor, sursa respectivelor avantaje încetând să o mai constituie în mod exclusiv companiile-mamă. Valorificarea factorilor locali determină, într-o măsură tot mai mare, specializarea puternică, adeseori cu vocație globală, a filialelor.

Dimensiunea corporativă este cea care face ca active generatoare de valoare adăugată de pe un teritoriu național să fie controlate din afara acestuia, dând naștere unor noi spații-ierarhii de decizie economică care transcend granițele naționale. Caracteristic acestor spații este faptul că generarea și utilizarea cunoștințelor, a informației au loc pe o bază globală, la fel precum și accesul la resurse se poate realiza pe o astfel de bază. Mai simplu spus, accesul la un pool de resurse și competențe locale, acces bazat pe propriile avantaje de competitivitate ale transnaționalelor și valorificat în interiorul structurilor corporațiilor, constituie cheia modernizării structurale și strategice ca sursă de capacitate concurențială. În virtutea ei, companiile au acces la o arie largă de capabilități tehnologice, manageriale, organizatorice, pentru a nu mai vorbi de costurile mai scăzute ale unor factori de producție din diferite colțuri ale lumii.

Încercările de adaptare a companiilor române prin procesul modernizării structurale și strategice la noile condiții induse de fenomenul de globalizare nu se opresc însă aici. Presiunile de centrifugare depășesc granițele transnaționalelor, împingându-le spre multiplicarea relațiilor neconcurențiale cu alte firme, spre legături de tipul alianțelor strategice, contractelor de licență și franchising, relațiilor de subcontractare. Aspectul de rețea se regăsește tot mai frecvent și mai bine structurat în interior. Încercând o sistematizare a modalităților alternative de angajare a firmelor în competiția internațională, John M. Stopford izolează ierarhia și rețeaua drept cele două tipuri de strategii organizaționale, ambele prezentând, însă, la rândul lor, câte două variante de modernizare structurală și strategică [2]. Ierarhia poate îmbrăca forma ierarhiei tradiționale, puternic centralizate, sau pe cea a ierarhiei în interiorul căreia puterea de decizie este dispersată, localizată la nivelul filialelor care alcătuiesc o adevărată rețea internă a corporațiilor. Crearea unei rețele interne s-a dovedit pentru unele organizații mari și cu structuri complexe soluția pentru a dobândi flexibilitatea, rapiditatea în adoptarea deciziilor și puterea de adaptare și de învățare a firmelor mici, conservând, totodată, capacitatea de a gestiona un volum mare de resurse care să acopere toate direcțiile posibile de dezvoltare a unor avantaje competitive. Rețeaua externă reprezintă a doua manieră organizațională de implicare în producția internațională, care are, însă, în centrul său opțiunea firmei pentru o constelație de tipuri de legături cu alte firme, aflate sau nu în structurile sale de proprietate. Între tipurile de legături se regăsesc alianțele strategice, societățile mixte sau alte relații de tip contractual. Rețelele externe îmbracă, la rândul lor, două forme, de asemenea în legătură cu distribuția puterii de decizie și de influențare: rețeaua externă în care respectiva distribuție este mai mult sau mai puțin uniformă, existând totuși în centrul rețelei o firmă-lider, și rețeaua externă, în care puterea și controlul

sunt centralizate, tip de rețea caracterizat printr-o puternică ierarhie a contractelor. Încercând să recuperăm ideile de bază care se desprind pe marginea mutațiilor intervenite în strategiile de internaționalizare promovate de companii, putem concluziona următoarele:

- Operațiunile marilor firme în afara spațiilor de origine vizează susținerea și înnoirea continuă a surselelor lor de avantaje concurențiale, într-un mediu tot mai exigent și mai mobil, în care tendințele de globalizare ridică sfidări chiar actorilor economici care le-au alimentat: corporațiile.

- Răspunsul cel mai eficient în materie de strategii de internaționalizare s-a dovedit acela de integrare tot mai strânsă a activităților în cadrul complexelor corporative, inclusiv după criteriile noi, de tip funcțional, în paralel cu sporirea gradului de specializare a filialelor dezvoltate în străinătate.

Importanța relativă a acestora în cadrul corporațiilor crește, ele devenind într-o tot mai mare măsură generatoare de competitivitate (condiția lor clasică fiind aceea de receptoare de competitivitate).

- Structura corporațiilor dobândește în numeroase cazuri aspectul de rețea, nodurile acesteia – entitățile componente – fiind legate prin relații cu dublu sens tot mai intense. Din punct de vedere managerial și organizațional, astfel de mutații la nivelul strategiilor au impus noi formule, care caută, în esență, să ofere firmei o flexibilitate sporită, o mai mare viteză de reacție și o capacitate de decizie mai rapidă. Sunt promovate metodele informale de conducere, urmărindu-se crearea unei culturi de organizație, împărtășită în granițele corporațiilor. Competențe sporite sunt acordate lucrătorilor aflați cel mai aproape de probleme, în consecință – factorilor de decizie locali. Aceasta, în condițiile în care funcționează sisteme informaționale și de comunicare care asigură coordonarea activităților în cadrul corporațiilor, conservând structura de bază a ierarhiei.

- Mutațiile intervenite la nivelul strategiilor de internaționalizare a companiilor nu se opresc la frontierele acestora, respectivele mutații integrând tendința de multiplicare a relațiilor de tip neconcurențial – alianțele strategice, raporturile de subcontractare, contractele de licențiere sau franchising etc. Parteneri în astfel de înțelegeri pot fi firme-mamă, filiale, firme mici și mijlocii care nu întrunesc condiții de transnaționalizare, orice fel de combinații între acești subiecți fiind posibile.

Încercând o reasezare conceptuală a procesului de modernizare structurală și strategică, se poate spune că nucleul dur al producției în sens restrâns se regăsește în spațiul relațiilor de control prin proprietate ale corporațiilor. În virtutea strategiilor de integrare complexă, economiile naționale intră în interacțiune unele cu altele nu doar prin intermediul pieței, ci, mai profund, prin intermediul unor legături la nivelul structurilor productive. Mai mult, această companie între spațiile economice naționale – prin rețelele producției internaționale – este însoțită de un puternic transfer de principii, norme și deprinderi care dau conținut culturii de organizație. Zona de iradiere a integrării la nivelul structurilor productive devine mult mai largă, pătrunzând în zona socialului și a culturalului.

### **Concluzii**

Pentru societățile de dimensiuni mari și mijlocii, privatizate sau privatizabile, adaptarea la rigorile comunității europene și, implicit, la restricțiile sau oportunitățile de natură diferită din mediul lor de acțiune presupune aplicarea unor strategii de restructurare, care pot determina schimbări în structura organizațională, în obiectul de activitate sau al resurselor umane, precum și în structura de proprietate, pe măsura creșterii gradului lor de atractivitate pentru investitorii strategici autohtoni sau străini. În funcție de situația specifică a companiilor, de particularitățile, tendințele și mutațiile din mediul extern și din domeniul de activitate (produse, piețe, tehnologii etc.), alternativele strategice ce pot fi adoptate vor fi și ele diferite. Întrucât multe companii se confruntă cu arierate sau pierderi, șansele unor infuzii masive de capital sunt relativ reduse, iar capacitățile de producție sunt, în unele cazuri, supradimensionate; strategiile ce pot fi avute în vedere de către acestea sunt strategii defensive, de restrângere, care pot cunoaște, de la caz la caz, variante.

Procesul de modernizare a structurilor și strategiilor corporațiilor românești în contextul fenomenelor de internaționalizare și globalizare se bazează pe anumite principii:

- modificarea nomenclatorului privind eliminarea produselor nerentabile;
- redimensionarea capacităților de producție;
- eliminarea pierderilor și echilibrarea situației financiare a companiei;
- lichidarea unităților nerentabile.

Aceste principii de modernizare a structurilor și strategiilor au drept obiectiv adaptarea companiei la un mediu competitiv al UE. Aceste strategii apar într-o multitudine de tipuri în companiile specifice, astfel încât este nevoie de o mare abilitate și creativitate pentru punerea lor în practică. În plus, companiile inovatoare

din întreaga lume creează în permanență noi condiții investiționale pentru abordări strategice organizaționale. Dimensiunea corporativă este cea care face ca active generatoare de valoare adăugată de pe un teritoriu național să fie controlate din afara acestuia, dând naștere unor noi spații-ierarhii de decizie economică care transcend granițele naționale. Caracteristic acestor spații este faptul că generarea și utilizarea cunoștințelor, a informației au loc pe o bază globală, la fel precum și accesul la resurse se poate realiza pe o astfel de bază. Mai simplu spus, accesul la un pool de resurse și competențe locale, acces bazat pe propriile avantaje de competitivitate ale transnaționalelor și valorificat în interiorul structurilor corporațiilor, constituie cheia modernizării structurale și strategice ca sursă de capacitate concurențială. În virtutea ei, companiile au acces la o arie largă de capabilități tehnologice, manageriale, organizatorice, pentru a nu mai vorbi de costurile mai scăzute ale unor factori de producție din diferite colțuri ale lumii.

Încercând o reorganizare conceptuală a procesului de modernizare structurală și strategică, se poate spune că nucleul dur al producției în sens restrâns se regăsește în spațiul relațiilor de control prin proprietate ale corporațiilor. În virtutea strategiilor de integrare complexă, economiile naționale intră în interacțiune unele cu altele nu doar prin intermediul pieței, ci, mai profund, prin intermediul unor legături la nivelul structurilor productive. Mai mult, această companie între spațiile economice naționale – prin rețelele producției internaționale – este însoțită de un puternic transfer de principii, norme și deprinderi care dau conținut culturii de organizație. Zona de iradiere a integrării la nivelul structurilor productive devine mult mai largă, pătrunzând în zona socialului și a culturalului.

**Bibliografie:**

1. DUMITRU, Ion. Tendințe în modernizarea structurilor și strategiilor în managementul corporativ. În: *Probleme și perspective de dezvoltare a potențialului economic și managerial al Republicii Moldova în condițiile de criză: Materialele Conferinței științifice internaționale, ULIM, 20 de ani, 21 aprilie 2011*. Chișinău, p.153-156.
2. OHMAE, K. *The Borderless world*. Londra: Collins, 1990.

*Prezentat la 22.05.2013*