



# Competitivitatea corporațiilor multinaționale

---

Liviu RADU

Universitatea Nicolae Titulescu, București

## Abstract

Multinational corporations' competitiveness is an extremely complex notion due to the fact that at the present moment this sort of companies represents continuously moving economic entities given the internationalisation process and the swift to using global strategies. Under such circumstances, we cannot appreciate the competitiveness level of a multinational corporation only from a static stand point, in view of the turn over, sales volume or number of employees, but we must use a dynamic stand point, in correlation with the business environment in which the company carries out its activity.

**Keywords:** *national competitiveness, competitiveness of multinational corporations, competitive advantage, transnational level.*

**JEL classification:** F13, F15, F23.

## 1. Puncte de vedere asupra noțiunii de competitivitate

### 1.1. Analiza conceptuală a termenului de competitivitate

Conform definiției prezentate în Dicționarul de economie (2001), competitivitatea este sinonimă cu eficiența economică și reflectă o anumită stare a activității economice, determinată de un anumit consum de resurse, în vederea obținerii unui bun economic. Atributul de competitivitate este valabil pentru orice activi-

tate care presupune alocarea și utilizarea resurselor (materiale, financiare, umane), pentru a produce bunuri și pentru distribuirea lor în spațiu și timp. Această abordare prezintă competitivitatea din punct de vedere al eficienței alocării resurselor, considerând în centrul atenției raportul existent între efecte (maxime) și eforturi (minime) Așadar, producerea de bunuri reflectă competitivitatea în condițiile diminuării costurilor aferente acesteia, în timp ce distribuția în condiții de competitivitate, trebuie să asigure o concordanță între volumul, structura și calitatea bunu-

rilor, pe de-o parte, și exigențele consumatorilor, pe de altă parte. La nivel microeconomic, competitivitatea poate fi apreciată prin rentabilitatea firmei, iar la nivelul economiei naționale, forma de apreciere este productivitatea muncii naționale, principalul factor al creșterii economice intensive, potrivit aceleiași surse.

În studierea competitivității, aceasta a fost echivalentă cu avantajul competitiv, atunci când se avea în vedere competitivitatea națională, fiind sinonimă cu termenul de competiție, atunci când se analiza competitivitatea unei întreprinderi pe plan internațional. Literatura de specialitate (Held ș.a., 2004), analizând activitatea CMN, consideră că acestea concurează acum la nivel global, rămânând totuși ancorate în sistemul economic al țării lor, extrăgându-și avantajul competitiv, cu precădere, din baza națională însă aplică strategii globale, pentru a face față competiției. UNCTAD (2002), în același sens, consideră competiția ca fiind “locomotiva principală” a competitivității, referindu-se la activitatea CMN, delimitând competitivitatea statică de cea dinamică. Competitivitatea statică pune accentul pe competiția prețurilor, determinând firmele să concureze pe baza dotărilor, precum munca cu costuri scăzute și resurse naturale. Condiții în care, menținerea competitivității depinde de creșterea sau scăderea costurilor de fabricație. În același timp, competitivitatea dinamică, este asociată cu natura schimbătoare a competiției, care, nu pune accent doar pe relația dintre costuri și prețuri, ci și pe abilitatea firmei de a învăța, de a se adapta rapid la noile condiții de pe piață și de a inova. Așadar, lipsa resurselor, capacitățile tehnologice insuficiente și incapacitatea de adaptare prin inovare, pot face ca firmele considerate competitive pe plan intern, să

piardă abilitatea de a răspunde exigențelor competiției internaționale.

Alte abordări (Ciochină și Voiculeț, 2004), definesc termenul de competitivitate prin prisma caracteristicilor sale:

- competențe strategice: previziunea pe termen lung, capacitatea de a identifica și anticipa tendințele pieței, voința și capacitatea de a culege, analiza și valorifica informațiile tehnologice și economice;
- competențe organizaționale: gestionarea riscului, cooperare internă între diferite departamente funcționale și externă cu clienții și furnizorii, cu firmele de consultanță și consiliere, cu organismele publice, cu ansamblul firmelor, în procesul de schimb și investiții.

Definiția subliniază în special competențele manageriale, adaptabilitatea producției și a marketingului CMN, la nivelul țărilor gazdă.

Definiții mai prudente au fost formulate de Kirsty Hugues, care consideră cel puțin două abordări ale competitivității (Hugues, 1993, p.5):

- primă abordare definește competitivitatea drept o problemă de eficiență relativă, statică sau dinamică. Aceasta se poate cuantifica pe baza nivelurilor de performanță (nivelul productivității, creșterea competitivității, etc.)
- a doua abordare consideră competitivitatea o reflectare a performanțelor în comerțul internațional (performanțe măsurate), fie sub forma cotelor deținute pe piețele de export, fie sub forma gradului de penetrare a importului.

Termenul de competitivitate asociat unei corporații multinaționale sugerează siguranța, eficiență, calitate, productivitate ridicată, adaptabilitate, reușită, management modern, produse superioare, costuri optime. Pentru a considera o firmă

drept competitivă este însă necesar să se efectueze o analiză riguroasă, atât a firmei respective cât și a mediului de activitate a acesteia. În același timp, competitivitatea este o noțiune complexă care poate fi definită drept “caracteristica unei firme de a face față concurenței altor firme similare pe o anumită piață”. Competitivitatea unei firme este influențată, în mare măsură, de capacitatea de a înțelege și de a se adapta cât mai corect la lumea care o înconjoară. Aceste abordări, cât și clasificarea corporațiilor a căror activitate depășește granițele naționale (Hill, 1998), ne îndreptătesc să considerăm o corporație multinațională ca fiind competitivă în condițiile în care își poate adapta oferta de producție și de marketing la condițiile mediului local, ceea ce aduce în prim plan comerțul și avantajul competitiv al acesteia. În același context, tendința actuală de transnaționalizare a corporațiilor, ne determină să nu neglijăm aspectele legate de competiție, analizată prin experiențe câștigate și valorificate, ca urmarea a adaptabilității și inovării.

Principalele aspecte ale aprecierii nivelului de performanță al unei firme care se referă la eficiența globală a activității economice sunt: eficiența economică, performanța realizată sau planificată, competitivitatea produselor sau excelența firmei.

În concluzie, competitivitatea este calitatea unui agent economic, produs sau serviciu, individ sau activitate de a fi susceptibili să suporte concurența cu alții. La nivelul firmei se pot identifica următoarele categorii de competitivitate: globală, financiară, comercială, umană, managerială, tehnică, organizațională. Competitivitatea globală a unei firme reprezintă potențialul ei și presupune efectuarea unui diagnostic sau a unui inventar critic al capacității de care dispune, adică al

forțelor economico-financiare de care dispune și a slăbiciunilor tuturor componentelor firmei, cu referire specială la factorii cheie de succes implicați de concurență. Cu alte cuvinte, competitivitatea depinde de buna funcționare a ansamblului componentelor firmelor.

Studiul recent al firmelor competitive a pus în evidență atât unele caracteristici comune acestora, însă reușita lor s-a întemeiat pe baza unor competențe particulare.

Diagnosticul sau auditul potențialului firmei urmează a se concretiza, în final, în lista factorilor sau bazelor de competitivitate compusă, în general, din șase poziții, după cum rezultă din Tabelul 1.

Dintre criteriile de performanță care asigură un nivel ridicat de competitivitate fac parte următoarele: productivitatea muncii, costul muncii, gradul de satisfacere a cerințelor beneficiarilor, calitatea produselor și serviciilor etc.

Așadar, putem considera competitivitatea ca fiind capacitatea economică a unei întreprinderi de a face față unei concurențe efective sau potențiale. Competitivitatea poate fi apreciată în funcție de mai multe elemente, cum ar fi: prețul, calitatea produselor, serviciile post vânzare, flexibilitatea și elasticitatea ofertei. Dintre toate aceste elemente cele mai importante fiind prețul produselor și calitatea acestora. În același timp, conform unei binecunoscute definiții din literatura de specialitate americană (Porter, 1987), avantajul competitiv poate fi obținut: fie prin reducerea costurilor (care ar putea determina o reducere a prețului de vânzare); fie prin diferențierea calitativă a produselor. În lupta pentru noi piețe firmele trebuie să scoată în evidență atuurile lor în vederea câștigării de avantaje în fața competitorilor lor. Totodată, corporațiile trebuie să-și apere aceste avantaje, cunoscute și recu-

**Tabelul 1:** Factori de competitivitate la nivelul firmei

Bază de comparație	Indicatori
Competitivitate financiară	Mărimea profitului Capacitatea de autofinanțare, suma și scadența împrumuturilor Potențial de randament financiar: rentabilitatea capitalurilor proprii Potențialul de solvabilitate: aptitudinea de a face față la rambursări
Competitivitate comercială	Partea de piață, evoluția cifrei de afaceri, pragul de rentabilitate, poziția în ciclul de viață pentru fiecare produs Notorietatea comercială: imaginea de marcă, fidelitatea clienților, coerența gamei de produse, nivelul bugetului publicitar
Competitivitate umană	Îndemânarea mâinii de lucru, nivelul de calificare, rata absenteismului, rata încadrării
Competitivitate tehnică	Natura echipamentului: vechime, performanță Avans tehnic, importanța cercetării-dezvoltării, nivelul de automatizare Aprovizionarea, relațiile cu furnizorii, rotația stocurilor
Competitivitate managerială	Profilul conducătorilor: vârsta, experiența, studii, formare Capacitatea de conducere: aptitudinea comandamentului, a delegării, a negocierii, a spiritului de sinteză Valoarea colaboratorilor, gradul de coeziune a echipei
Competitivitate organizațională	Forma structurii organizatorice, numărul nivelurilor ierarhice Natura delegării deciziilor, gradul de descentralizare, circulația informațiilor Gradul de integrare al indivizilor și serviciilor la obiectivele firmei, modalitatea finalizării obiectivelor, modul de realizare a controlului, starea climatului social

**Sursa:** Vasile, 1997.

noscute, prin eforturi constante menite să cunoască și să accepte punctele forte ale competitorilor. Acesta este un mod de a vedea competiția, dar o vedere mai amplă trebuie luată în discuție ținând cont de realizările obținute într-o structură industrială competitivă pe piața internațională. Direcția unei firme este dată de strategia proprie, pe când șansele de reușită sunt date de avantajele competitive. În scopul creșterii competitivității întreprinderii,

pentru a face față concurenței și a spori profiturile, managerul are nevoie să fie informat cu noutățile din domeniu pe plan mondial, să știe tendințele de pe piața internațională și perspectivele evoluției acesteia, inclusiv să dețină informații asupra programelor competitorilor globali. Modelul managerial se schimbă și managerul actual nu se mai poate limita la treburile stricte ale firmei sale și nici la cunoașterea mersului afacerilor în ramura

din țara unde lucrează. Competitivitatea transnațională este realizată de companiile transnaționale, prin strategii manageriale complexe, realizarea de fuziuni și alianțe strategice, și promovarea investițiilor străine directe.

Transformările produse astăzi în economia mondială au atins un ritm extrem de alert. Aceste transformări se manifestă la toate nivelurile organizării afacerilor, atât la nivel macro, mezo, cât și la cel microeconomic. O astfel de schimbare permanentă, adesea foarte rapidă, alteori ceva mai lentă, a factorilor de mediu economic internațional, influențează și antrenează în mare măsură și evoluția întreprinderilor economice. În acest sens, s-au remarcat cu deosebită pregnanță, mai ales în ultimele decenii, transformările pe care le-au suferit corporațiile multinaționale, din perspectivă evolutivă, și de adaptare permanentă la mediul de afaceri în care operează. Constituindu-se într-o succesiune de faze sau etape consecutive, aceste schimbări la care au fost supuse firmele de afaceri implică un întreg proces de redimensionări și realocări de fonduri, în scopul menținerii lor la parametri impuși de exigențele competitivității internaționale (Crafts, 2000).

## **1.2. Corporațiile multinaționale și avantajul competitiv**

Ajungând la cel mai înalt grad al internaționalizării lor, firmele ating nu numai proporții apreciabile, dar și un înalt nivel de flexibilitate, fiind capabile să se adapteze la factorii de mediu economic care le influențează activitatea. Totodată, firmele urmăresc adâncirea integrării activităților lor desfășurate prin intermediul întregii structuri complexe și interdepen-

dente prin filialele de producție și comerț. În acest context se poate vorbi despre așa numitele “firme-rețea”. Acest concept este nou în materie și se referă la firmele multinaționale care participă la rețele internaționale de activități, prin colaborări cu alte firme, care au reușit să-și constituie singure propria rețea specializată cu structură interdependentă. Fiind rezultatul adâncirii diviziunii internaționale a muncii, contribuind, totodată, la amplificarea acestui fenomen, rețelele internaționale de producție la nivel intra-firmă sau inter-firme au ajuns în situația să influențeze decisiv fluxurile productive, în sensul că cea mai mare parte a componentelor unui produs să provină din alte țări decât cea în care se assemblează produsul final. Exemple de acest gen sunt foarte numeroase. Limitându-ne doar la cazul firmei “Whirlpool”, care, în vederea asamblării finale în Franța a unor tipuri de frigider, apelează la motoarele din Italia și Spania, la componente electronice produse în Germania, componente metalice franceze sau germane și la mase plastice din Marea Britanie. De asemenea, este cunoscut exemplul firmei “Ford”, care, pentru modelul “Escort”, a apelat la propriile filiale sau la componente realizate de alți subcontractori, răspândite în 15 state de pe 3 continente.

Rețelele internaționale ale firmelor multinaționale constituie, prin ele însele, faze ale integrării economice tot mai complexe a activităților acestora. Astfel, putem distinge, în primul rând, o integrare simplă sau “superficială” a activităților, atunci când o singură fază a procesului de fabricație a unui produs este situată în străinătate. Un exemplu în acest sens este cel al unor producători germani de textile, care produc și prelucrează de decenii fibrele în nordul Europei, pentru

ca, ulterior, materialele să fie trimise în sudul continentului, unde, datorită costului mai redus al forței de muncă, acestea sunt transformate în produs finit și reexpediate în țara de origine, pentru finisare și comercializare. Apoi, putem vorbi de o integrare complexă sau “în profunzime” a activităților unor firme, care presupune participarea mai multor centre de producție, localizate în țări diferite, într-o manieră coordonată la producerea aceluiași bun. Această integrare este specifică producătorilor de automobile americani în Europa.

Trecerea progresivă de la o integrare superficială a producției la una în profunzime implică, din partea firmelor, efectuarea de investiții directe în străinătate de valori mari, dezvoltarea de operațiuni comerciale intra-firmă și inter-firme, transfer de know-how, de tehnologie și de informații diverse aferente proceselor de producție, necesare. În faza integrării simple a producției, puterea de decizie rămâne, în mare măsură, un atribut al societății-mamă, care transmite “ordinele” filialelor prin intermediul canalelor ierarhice. Coordonarea activităților este realizată la nivel regional, având loc delocalizarea unei singure etape de fabricație a produsului. În cazul integrării complexe, sistemul devine mult mai descentralizat, crescând, însă, intensitatea și complexitatea legăturilor între structurile firmei. De asemenea, cresc schimburile de componente și semifabricate între filiale, iar fluxurile de informații, resurse umane și financiare devin multidirecționale.

Întreprinderile multinaționale, în calitate de entități economice complexe și multidimensionale, au ajuns să funcționeze în medii economice complexe și variate. Ele sunt nevoite să-și evalueze în permanență punctele tari și cele slabe,

adaptându-și cât mai bine comportamentul în afaceri mediilor unde operează, în raport de contextul economic, politic și cultural al acestora. Companiile mari și foarte mari au tot interesul să elaboreze o aprofundată analiză a mediului de afaceri și să alcătuiască planuri riguroase și cuprinzătoare necesare coordonării activităților lor la nivel național, regional sau mondial. În acest sens, o importanță esențială o au strategiile alese de către corporațiile multinaționale. Elaborarea unei strategii implică, înainte de toate, adoptarea unor decizii referitoare la modul cum să se realizeze gestionarea optimă a capacităților de producție, în funcție de condițiile și exigențele mediului economic, pentru a crea un avantaj competitiv. Dacă se iau în considerare cerințele mediului internațional de desfășurare a activităților corporației, atunci se apelează la strategia globală, care reprezintă un plan deosebit de complex vizând alegerea căii optime de alocare internațională a resurselor. Pentru succesul economic al corporației multinaționale se iau în calcul toate oportunitățile și constrângerile, comportamentul și puterea de reacție a concurenței, indiferent unde s-ar manifesta ea în lume.

În ultimii ani, corporațiile multinaționale s-au orientat în mod constant către elaborarea de strategii de ansamblu, care să le asigure coordonarea, conducerea și controlul operațiunilor pe “spații întinse”. Considerentele care determinat acest fapt sunt: existența unor largi segmente de consumatori, grupați în cadrul unor piețe de mari dimensiuni, a căror apariție a fost favorizată de fenomene de integrare regională pe aproape toate continentele lumii; reducerea barierelor tarifare și netarifare rezultată în urma repetatelor runde de negocieri comerciale internaționale; progresele înregistrate în tehnologie; mijloace

de transport și telecomunicații precum și altele.

Strategia de integrare globală poate duce la obținerea unei flexibilități sporite în configurarea operațiunilor la nivel global, dar nu permite firmei să răspundă în cea mai bună manieră preferințelor și gusturilor clienților dintr-o singură țară. Din acest motiv, corporațiile recurg la un al doilea tip de strategie, și anume, caută să-și mențină avantajul competitiv prin strategii de adaptare la cerințele mediului economic național. Acest tip de strategie presupune ca firma multinațională să acorde o mult mai mare autonomie filialelor sale situate în diferite țări ale lumii, oferindu-le posibilitatea de a se adapta cât mai bine la condițiile pieței locale. Viteza cu care corporația în ansamblu reușește să răspundă diferitelor preferințe și reglementări din multe țări în care acționează îi oferă un avantaj competitiv față de firmele care urmăresc strategii de integrare globală a activităților. În aceste condiții, corporația care urmărește adaptarea la specificul mediului economic național operează în majoritatea țărilor în care deține filiale ca și când ar fi o firmă locală.

Care ar fi avantajele competitive ale corporației în raport cu concurența firmelor locale? În primul rând, corporația multinațională, în comparație cu o simplă firmă locală, are capacitatea de a partaja riscul pierderii de resurse financiare între diferitele sale filiale, care beneficiază de amplasamente și medii economice diferite. În al doilea rând, ea poate să împartă costurile cercetării-dezvoltării la un mult mai mare număr de vânzări. În al treilea rând, aceasta poate să coordoneze la nivel internațional exporturile unei anumite filiale, deoarece posedă o experiență mult mai bogată în ceea ce privește operațiunile internaționale, având și structura

adekvată. În al patrulea rând, corporația poate transfera experiența de lucru și tehnologia acumulată în cadrul unei filiale către altele, asigurând asimilarea cunoștințele în cadrul întregii organizații. Corporațiile care au ajuns să aplice o astfel de strategie sunt denumite companii “multidomestice” tocmai pentru că încearcă să acționeze în fiecare mediu național asemeni unor firme locale.

Foarte multe corporații multinaționale nu au atins încă stadiul de organizare în care să se poată afirma că sunt în întregime integrate la nivel global, sau că răspund cu maximum de operativitate cerințelor fiecărei piețe locale în parte. Dar scopul urmărit de corporațiile cu adevărat eficiente și adaptabile este acela de a crea un compromis între cele două tipuri de strategii descrise mai sus. Cele mai multe caută să respecte simultan ambele principii, dar, totodată, să adopte și cele mai potrivite decizii în funcție de situațiile concrete în care sunt puse. Corporațiile sunt nevoite să pună mereu în balanță avantajele pe care le generează sporirea flexibilității organizației la nivel global și adaptabilitatea la nivel zonal sau național. Îndeplinirea cu succes a acestui scop depinde de felul în care corporația știe și înțelege să-și organizeze structurile interne, să-și selecteze și să-și aleagă cadrele de conducere, pentru a răspunde adecvat schimbărilor de mediu economic.

Esențial pentru demersul nostru este să evidențiem câteva elemente comparative în privința elaborării deciziei de implantare prin cele două metode. Astfel, vom compara avantajele și dezavantajele implantării prin intermediul unei societăți mixte, cu cele ale creării unei filiale proprii peste hotare, după cum se observă în Tabelul 2.

**Tabelul 2:** Avantaje/dezavantaje ale participării la o societate mixtă vizavi de cele ale creării unei filiale proprii în străinătate

<b>Societatea mixtă</b>	<b>Filiala proprie</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partenerul local cunoaște caracteristicile mediului de afaceri local, specificul cultural.</li> <li>- Accesul la piețele locale de capital poate fi facilitat de competența și reputația firmei locale.</li> <li>- Există posibilitatea ca firma locală să poată asigura singură majoritatea funcțiilor manageriale, atât la nivelul de vârf, cât și la cele medii.</li> <li>- Unele țări gazdă continuă să ceară ca firmele multinaționale să împartă proprietatea asupra obiectivului economic constituit cu firme locale.</li> <li>- Firma locală poate deține unele tehnologii sau cunoștințe mult mai adecvate mediului economic, sau utilizabile pe plan regional.</li> <li>- Marca de fabricație sau de comerț, experiența unei firme locale poate contribui la creșterea vânzărilor pe piața locală.</li> <li>- Societatea mixtă reprezintă o opțiune inadecvată în situația în care firma locală are o reputație îndoielnică pe piața locală.</li> <li>- Pot apărea disensiuni sau conflicte în privința distribuirii profiturilor (dividende, finanțare prin reinvestirea profitului sau prin fonduri atrase), a controlului financiar.</li> <li>- Poate fi afectată capacitatea firmei multinaționale de a eficientiza structura internațională proprie de producție și comercializare, apărând conflicte acute.</li> <li>- Conflicte potențiale în privința asumării riscurilor de afaceri și a costurilor operațiunilor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesită adaptarea firmei multinaționale la mediul de afaceri în care operează, limitând în acest fel practicile de afaceri ale firmei; pune pe primul plan gradul de flexibilitate al manageriatului în perceperea și adaptarea la contextul economic, politic și social local.</li> <li>- Sunt necesare propriile studii de piață întreprinse în vederea căutării alternativelor de finanțare posibile, riscant în cazul unor piețe financiare schimbătoare.</li> <li>- Este necesară adaptarea personalului de conducere, în situația în care nu pot fi găsiți managerii considerați potriviți, pe plan local și pe termen scurt.</li> <li>- În acest caz, apar greutăți (uneori insurmontabile) la negocierile cu statul gazdă.</li> <li>- Adoptă, dacă este eficient, tehnologiile locale, sau le îmbină cu cele proprii. În multe situații, această acțiune este de durată.</li> <li>- Este esențială adaptarea cât mai realistă și operativă la piața locală (dacă acest lucru se urmărește în primul rând); substituirea imaginii tradiționale a firmei locale, cu una adecvată, sau menținerea acesteia cu introducerea treptată a unor elemente noi.</li> <li>- Filiala proprie reușește să diminueze o serie de riscuri economice (cel comercial, cel politic etc.), dovedindu-se o alternativă viabilă.</li> <li>- Creează posibilitatea elaborării politicii proprii, independente în domeniul gestionării resurselor, grupurile locale de interese fiind de multe ori ținute la respect.</li> <li>- Filialele proprii sunt constituite și îndeplinesc funcțiile stabilite de societatea mamă, iar în unele cazuri ele au un rol strict strategic, privit la nivelul întregii rețele de afaceri.</li> <li>- Totul depinde de abilitatea și capacitatea firmei multinaționale de a gestiona riscurile și a distribui resursele pe termen scurt și mediu.</li> </ul>

**Sursa:** Hurduzeu, 2002.



La toate aceste elemente importante ilustrate se adaugă pachetele de măsuri, întemeiate pe calcule fundamentate pentru fiecare caz în parte, vizând gestionarea riscurilor economice și adaptarea opțiunii la mediul de afaceri local.

În ceea ce privește opțiunea între crearea de filiale proprii și folosirea achizițiilor sau fuziunilor internaționale, în general, se ține seama de elementele sintetizate de literatura de specialitate și prezentate în Tabelul 3.

**Tabelul 3:** Opțiunea între crearea de filiale proprii și folosirea achizițiilor sau fuziunilor internaționale

<b>Achiziții sau fuziuni internaționale</b>	<b>Filiale proprii</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este o cale rapidă de obținere a economiilor de scară, care înlătură o serie de etape de dezvoltare a firmei.</li> <li>- Se pot dobândi tehnici și tehnologii importante prin costuri relativ mai mici și pe termen scurt, sau foarte scurt.</li> <li>- Este o metodă rapidă prin care se obțin și se pun în valoare avantajele privind proprietatea asupra activelor străine, urmându-se acțiunile de internalizare a unor resurse.</li> <li>- Reprezintă o metodă mult mai rapidă de implantare într-un cadru de afaceri regional cu un grad ridicat de integrare, pe piețe regionale de dimensiuni mari sau foarte mari.</li> <li>- Deși având succes la început, multe astfel de acțiuni au fost ulterior compromise total sau parțial de conflictele generate de diferențele de ordin cultural, sau social.</li> <li>- Efortul financiar al firmei achizitoare poate fi foarte mare, afectând, ulterior, mersul afacerilor proprii, sau chiar îngreunându-le.</li> <li>- Pot genera reacții sociale sau politice nefavorabile în țările gazdă, datorită nemulțumirilor legate de proveniența firmei, sau firmelor străine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce mai adesea, necesită urmarea unor faze succesive de dezvoltare a afacerilor locale, care pot consuma timp și, în unele cazuri, mult mai multe resurse.</li> <li>- Necesită dobândirea unor astfel de resurse în majoritate prin eforturi proprii, materializate în programe de cercetare-dezvoltare, care consumă importante resurse economice.</li> <li>- Avantajele depind, de regulă, de mărimea obiectivului de investiție și de flexibilitatea de ansamblu a firmei mamă.</li> <li>- În mod tradițional, acțiunea de creare și dezvoltare treptată a filialelor proprii reprezintă maniera de conducere a afacerilor internaționale în situația intenției de stabilire pe piața unei singure țări gazdă, în cadrul unor piețe cu dimensiuni relativ mai restrânse.</li> <li>- Incidența unor astfel de conflicte depinde exclusiv de puterea de adaptare a firmei la condițiile locale. Oricum, problemele apar pe termen mediu, sau lung.</li> <li>- Dezvoltarea afacerilor poate avea loc treptat, fapt care dă posibilitatea firmei investitoare să-și gestioneze resursele.</li> <li>- Depinde de mărimea investițiilor și de sectorul de activitate.</li> </ul>

**Sursa:** Hurduzeu, 2002.

Trebuie subliniat faptul că etapele secvențiale prezentate oferă un traseu prudent, de la un risc scăzut către un risc în creștere, nefiind obligatorie parcurgerea în totalitate a acestora de către firmă. Opțiunile firmei sunt decise de orientările strategice care asigură realizarea obiectivelor stabilite.

Majoritatea economiștilor consideră că firmele multinaționale pot să obțină avantajul competitiv prin cel puțin trei căi proprii strategiilor globale:

- *primă cale* constă în *minimizarea costurilor*. Scopul acesteia constă în organizarea eficientă a marketingului, producției și realizării produsului încât să se diminueze cât mai mult posibil cheltuielile acestor activități, prin micșorarea prețului de vânzare sau vânzând cu același preț ca și concurenții, dar cu o marjă mai mare de profit. Această cale implică urmărirea avantajelor economiei de scară, precum și drastice diminuări ale cheltuielilor de regie, service, reclamă și așa mai departe;
- *a doua cale* are în vedere *politica de produs* a firmei, aceasta constă în folosirea mărcii de fabrică, în fabricarea de așa natură a produsului încât acesta să încorporeze anumite trăsături specifice, putând fi diferențiat de cele ale concurenților, acordarea de servicii post-vânzare superioare calitativ, creșterea calității produsului vizavi de cea a concurenței etc;
- *a treia cale* este cea a definirii *scopului urmărit* de firmă. În timp ce unele firme oferă o gamă foarte diversă de bunuri, în scopul de a satisface cât mai complet necesitățile clienței, altele preferă să se concentreze pe segmente foarte înguste de piață. Astfel, firmele care nu reușesc să fie competitive prin

lărgirea gamei de bunuri fabricate, își concentrează activitatea în direcția servirii unei categorii mai restrânse de clienți, reușind, prin reducerea costurilor și prin politica de produs, să devină și să se mențină competitive în limitele acestui segment îngust de piață. Un exemplu devenit clasic de corporație multinațională care a preferat să se orienteze spre o gamă foarte diversă de produse este "I.B.M.". Mult timp, această firmă a căutat să concureze pe piața internațională (pe toate segmentele pieței internaționale a computerelor), făcându-și, totodată, cunoscute produsele în întreaga lume. Beneficiind de pe urma economiei de scară, "I.B.M." a reușit să-și vândă produsele la prețuri competitive. Cu timpul, însă, mulți dintre concurenții lui "I.B.M." au preferat să se specializeze pe un segment mai îngust de piață și să devină și ele cunoscute în lume. Astfel, "Burroughs" s-a implicat în principal în producerea de computere mari, "DEC" și-a focalizat eforturile înspre minicalculatoare, iar "Compaq" și "Apple" s-au făcut cunoscute în domeniul microcalculatoarelor. Toate aceste firme au concurat tot mai intens firma "I.B.M.", pentru că au știut să-și dirijeze eforturile către categorii mai înguste de produse, dar care reprezentau punctele lor forte.

În concluzie, considerăm că, în zilele noastre, corporația multinațională este o entitate economică aflată în continuă mișcare în contextul procesului de internaționalizare și al trecerii la folosirea strategiilor globale din cel puțin trei motive. Ea constituie astăzi un sistem complex, în interiorul căruia se manifestă permanent o contradicție între flexibilitate și coordonarea activităților. Această contradicție își

are originea în însăși tendința de mișcare a firmei peste hotare, în dorința permanentă de extindere a acțiunilor ei dincolo de granițele țării de origine. În al doilea rând, problema delimitării “frontierelor” firmei este tot mai dificilă, pentru că diversitatea activităților sale este în continuă creștere. În al treilea rând, evoluția permanentă a produselor, a tehnicilor de producție și comercializare, a mediilor locale de afaceri, modifică în permanență condițiile în care firma își desfășoară activitățile, strategia sa, precum și formele organizării sale interne.

## 2. Competitivitatea națională

### 2.1. Factorii de apreciere a competitivității la nivel de țară<sup>1</sup>

Măsura competitivității economice a corporațiilor multinaționale poate fi evidențiată prin extrapolarea cercetării la nivelul studierii competitivității țărilor de origine și a țărilor gazdă. Măsurarea competitivității economice a unei țări reprezintă o preocupare aflată în atenția Forumului Economic Mondial (*World Economic Forum* – WEF), care publică din anul 1979 Raportul asupra Competitivității Mondiale și a Institutului pentru Management și Dezvoltare (*International Institute for Management Development* – IMD), care, începând cu anul 1989, editează Anuarul Competitivității Mondiale. Institutul Internațional pentru Management și Dezvoltare (*Report 2003*) defi-

nește competitivitatea ca fiind un domeniu al economiei, exprimând acțiunile și politicile care descriu abilitatea unei națiuni de a crea valoare nouă și a menține un mediu care să susțină conferirea continuă de valoare pentru firmele sale și mai multă prosperitate pentru populație. Studiul realizat de IMD analizează noțiunea de competitivitate, clasifică cele mai competitive economii după un set de criterii și consideră o serie de factori specifici cuantificării competitivității, cum ar fi: atractivitate *versus* agresivitate; proximitate *versus* globalitate; active *versus* procese; asumarea de riscuri individuale *versus* coeziune socială.

*Prima pereche de factori* pune în evidență faptul că economiile diferă inclusiv prin mediul de afaceri în care ele funcționează. În acest context, competitivitatea unei corporații multinaționale, care funcționează în țări precum Germania, Japonia sau Coreea de Sud, considerate ca țări “agresive” prin volumul mare al exporturilor și al investițiilor străine directe, va fi diferită de competitivitatea CMN care activează în țări “attractive”, precum Irlanda sau Singapore, țări care s-au dezvoltat și depind în continuare de stimularea investițiilor. Așadar, termenul de “agresivitate” desemnează posibilitățile CMN de a obține venituri considerabile în aceste țări în care funcționează, dar nu pot contribui în mod obligatoriu și la crearea de noi locuri de muncă. În același timp, “atractivitatea” țărilor gazdă va fi generatoare de noi locuri de muncă, urmare a investițiilor mari, dar va aduce venituri reduse pentru CMN datorită stimulentele oferite pentru încurajarea comerțului. Așadar, putem considera că o țară “agresivă”, competitivă, poate fi o țară “atractivă” pentru interesele de afaceri ale corporațiilor multinaționale. Spre

<sup>1</sup> Acest subcapitol a fost elaborat pe baza indicatorilor competitivității globale puși la dispoziție de rapoartele elaborate de *International Institute for Management Development* – IMD 2006 asupra competitivității mondiale.

exemplu, Germania se situa în anul 2006 pe poziția a doua, după Statele Unite, în clasamentul realizat de *Microeconomic Foundations of Prosperity* (2007), inclusiv din punct de vedere al indicelui de competitivitate al afacerilor, fiind considerată o țară cu mare potențial de dezvoltare al afacerilor.

*A doua pereche de factori*, proximitate *versus* globalitate, pornește de la premisa că de obicei, sistemul economic al unei țări nu este foarte omogen. În acest context, există economii ale proximității (*economy of proximity*), în care se dezvoltă cu precădere activități tradiționale, în special în domeniul manufacturier sau al serviciilor, activități administrative și mai puțin activități de sprijinire și încurajare a consumatorilor. În acest caz, este vorba despre țări care au capacitatea de a oferi valoare adăugată consumatorilor finali, descurajând consumul intermediar. Sunt țări cu un nivel ridicat de protecționism, determinând o pătrundere dificilă sau foarte costisitoare a CMN pe aceste piețe. Economiiile “globaliste” încurajează dezvoltarea companiilor cu activitate la nivel mondial și realizează însemnate beneficii din avantajul competitiv obținut la nivelul pieței mondiale, în special, în ceea ce privește costurile operaționale. Aceste economii sunt competitive, realizând o mare eficiență prin prețul bunurilor oferite. În general, se apreciază că țările mici sunt mai dependente de economia globală, în timp ce statele dezvoltate, cum ar fi S.U.A., se vor baza în continuare pe vasta lor piață internă și pe tendința lor de globalizare.

În ultimul secol se constată că economia bazată pe globalizare a crescut mult mai rapid decât economia proximității, dovadă a acestui fapt fiind măsurile adoptate în domeniul reducerii barierelor

comerciale; încheierii acordurilor comerciale; integrării regionale; dereglementării și privatizării. În acest context, o serie de țări cum ar fi Germania sau Elveția au fost obligate să se adapteze rapid prin diminuarea costurilor de operare și modificarea proceselor de fabricație la exigențele globalizării.

*A treia pereche de factori* pune în evidență bivalența produse *versus* procese și exprimă tendința țărilor de a-și administra mediul competitiv, bazându-se, fie pe cantitatea de active, fie pe calitatea proceselor. Astfel, unele țări precum Brazilia, India sau Rusia se bucură de o mare cantitate de resurse (pământ, oameni și resurse naturale), fără a fi în mod necesar considerate țări competitive. Alte țări, cum ar fi Singapore, Japonia sau Elveția, caracterizate ca fiind state sărace în resurse, au reușit să se adapteze noilor cerințe prin dezvoltarea și valorificarea unor procese și procedee de fabricație perfecționate față de competitorii lor pe piață.

*Ultima pereche de factori* face distincție între sistemele care promovează asumarea riscurilor individuale și cele care urmăresc să conserve coeziunea socială. În acest context, o serie de țări se caracterizează pe accentul pus pe asumarea riscului, dereglementare, privatizare și responsabilizare la nivel individual, minimizând o serie de costuri cum ar fi cele cu asistența socială. În contrast cu aceasta, țările continental europene pun accentul pe consensul social, practicând o politică echitabilă a veniturilor și promovând un sistem extins de asistență socială.

În concluzie, factorii analizați pun în evidență o serie de reguli de asigurare a competitivității unei țări așa cum au fost ele enumerate de către economistul francez Michel Albert (1994) sau în raportul IMD – *World Competitiveness Yearbook*,

2003. Cele zece reguli de asigurare a competitivității unei națiuni sunt:

1. construirea unei structuri economice flexibilă și adaptabilă;
2. crearea unei structuri sociale moderne prin reducerea disparităților salariale și consolidarea clasei de mijloc;
3. crearea unui mediu legislativ stabil și predictibil;
4. dezvoltarea agresivității la nivelul pieței globale paralel cu asigurarea atractivității interne pentru investițiile străine directe;
5. investiții masive în educație, învățământ și în instruirea continuă a forței de muncă;
6. investiții masive în infrastructura tradițională, cât și în cea informațional tehnologică;
7. menținerea unei corelații echitabile între nivelul salariilor, productivitatea muncii și impozitare;
8. orientarea către calitate și transparență a politicilor guvernamentale și administrative;
9. realizarea unui echilibru între economia de proximitate și cea bazată pe globalizare;
10. stimularea acumulării private și a investițiilor interne.

După cum se poate observa din enumerarea făcută de organismele internaționale, cele mai importante locuri le ocupă nivelul, dinamica și structura investițiilor, considerate ca fiind un factor primordial al creșterii competitivității naționale.

## 2.2. Indicatori (indici) de apreciere a competitivității naționale

În ultimele decenii, cuantificarea nivelului de competitivitate națională a reprezentat o preocupare permanentă a unor

instituții și organizații cu preocupări globale. În acest cadru, se evidențiază *Institutul Internațional de Management și Dezvoltare* și *Forumul Economic Mondial*, organisme care s-au preocupat de întocmirea unui clasament al celor mai competitive state, în funcție de indicele creșterii competitivității (*Growth Competitiveness Index*) și de indicele competitivității afacerilor (*Business Competitiveness Index*). Ambii indici se prezintă într-un tabel în care sunt înscrise statele lumii, ocupând anumite locuri în funcție de anumite criterii considerate semnificative în dezvoltare de ansamblu a unei țări. Criteriile avute în vedere a cuantificării țărilor în funcție de nivelul lor de competitivitate vizează: performanțele economice, eficiența politicii guvernamentale, eficiența mediului de afaceri și nivelul de dezvoltare al infrastructurii.

În privința *performanțelor economice*, acestea vor fi abordate în funcție de:

- prosperitatea actuală a unei țări reflectată și în performanțele ei din trecut;
- competiția guvernată de forțele pieței asigură performanțele de durată ale unei națiuni;
- cu cât competiția internă este mai mare cu atât mai competitive vor fi companiile naționale atunci când activează pe piețele externe;
- succesul unei țări la nivelul comerțului exterior arată competitivitatea companiilor sale (dacă nu se ține cont de barierele comerciale);
- deschiderea unei țări către activitățile economice internaționale conduce la creșterea performanțelor economice interne ale acelei țări;
- investițiile internaționale determină o alocare economică mai judicioasă a resurselor la nivel mondial.

*Eficiența politicii guvernamentale pre-*

supune minimizarea intervenției statului în activitățile de afaceri, concomitent cu stabilirea unor condiții macroeconomice și sociale care să încurajeze concurența loială și să minimizeze riscul pentru întreprinderi. De asemenea, guvernele trebuie să fie flexibile în activitatea lor, adaptându-și politicile economice la schimbările apărute în mediul internațional, asigurând în același timp corectitudine, justiție și securitate populației.

*Eficiența mediului de afaceri* se poate aprecia prin valorificarea unor elemente cum sunt:

- facilitățile financiar-fiscale, care pot oferi sporuri de competitivitate;
- un sistem financiar bine dezvoltat și integrat la nivel mondial care susține competitivitatea economiei naționale;
- menținerea unui nivel de trai ridicat necesită integrarea economiei interne în economia mondială, iar instruirea forței de muncă, creșterea productivității și în general formarea unei atitudini față de muncă, contribuie substanțial la creșterea competitivității naționale.

*Infrastructura* are, de asemenea, un rol deosebit în asigurarea unei competitivități interne și internaționale, deoarece vizează atât dezvoltarea infrastructurii tradiționale, cât și a celei tehnologice și informatice. Aceasta din urmă, implicând alocarea unor investiții deosebit de mari în activitatea de cercetare, învățământ, educație și dezvoltare a resurselor umane.

Cei doi indici (*Growth Competitiveness Index*, 2001 și *Business Competitiveness Index*, 2000) combină datele disponibile din cadrul sondajului anual efectuat de Forumul Economic Mondial, pe un eșantion de peste 100 de țări și peste 8000 de lideri de afaceri, aparținând acestora. Concluziile studiilor evidențiază faptul că Finlanda, încă din anul 2003, se menține

în ierarhia celor mai competitive țări, fiind într-o continuă competiție cu SUA. Finlanda nu excelează prin nivelul PIB pe locuitor (31.208 în 2006, față de 41.399 SUA, în același an), dar este considerată, potrivit studiilor întreprinse, ca fiind cea mai competitivă economie, cu toate că se află pe locul patru ca nivel de dezvoltare a tehnologiei, dezvoltare a instituțiilor publice și stabilitate macroeconomică. Tot din punct de vedere al competitivității, SUA se situează pe un loc secund, alături de Suedia și Islanda, chiar dacă din punct de vedere al nivelului de dezvoltare a tehnologiei SUA va continua să dețină supremația (Suedia fiind pe locul 3 și Islanda pe locul 8). Interesant, de asemenea, este faptul că potrivit acestor studii, SUA este considerată o țară destul de instabilă din punct de vedere macroeconomic, având un nivel precar de dezvoltare a instituțiilor publice. Din punct de vedere al stabilității macroeconomice pe primul loc se situează Singapore (țară situată pe poziția 10, clasificată după nivelul competitivității), urmată de Norvegia, Danemarca și Finlanda. Cea mai mare dezvoltare a instituțiilor publice se înregistrează în Danemarca și Noua Zeelandă.

Pentru a sintetiza informațiile furnizate de cei doi indici ai competitivității (*Growth Competitiveness Index* și *Business Competitiveness Index*), le vom grupa în funcție de elementele lor definitorii.

- Stabilitatea macroeconomică este importantă în creșterea economică a oricărei țări, deoarece, în condiții de instabilitate, cu un nivel ridicat al inflației, firmele nu pot adopta decizii coerente. De asemenea, sistemul bancar nu poate funcționa în contextul unui deficit guvernamental, în special, ca urmare a forțării băncilor de a împrumuta bani sub nivelul ratei dobânzii de pe

piață. Guvernele nu pot furniza servicii eficiente, iar sectorul afacerilor are de suferit în condițiile în care taxele plătite de acesta sunt irosite de guvern, care trebuie să plătească pierderile provocate de instabilitatea economică.

- Instituțiile publice intră în relații diverse cu firmele private, spre exemplu, prin garantarea dreptului de proprietate prin lege sau prin asigurarea unui sistem judiciar corect. În acest context, firmele consideră prea scump sau inefficient să opereze în țări în care nivelul corupției este ridicat.
- Progresul tehnologic determină creșterea economică pe termen lung (Solow, 1956, p.65-94). Diferența fundamentală dintre economiile dezvoltate și cele sărace provine din faptul că în primele se produc bunuri mai multe și mai bune și nu din faptul că în anumite economii consumul este mai mare decât în altele, așa cum de multe ori se apreciază. Acest aspect a fost comentat și analizat de William Northaus (1994) constatând că multe din produsele existente pe piață au apărut doar cu câțiva ani în urmă, indiferent că este vorba de un computer, un televizor sau un produs alimentar. De cele mai multe ori vom observa că produsele existente în prezent pe piață sunt mai ieftine decât erau în trecut, iar calitatea lor a crescut în mod semnificativ. În lumina acestor constatări putem afirma că, pe termen lung, creșterea economică nu este posibilă fără o îmbunătățire a tehnologiilor. Din acest punct de vedere, studiile întreprinse prin analiza celor doi indici ai competitivității (*Growth Competitiveness Index* și *Business Competitiveness Index*) împart țările în două categorii: economii “inovatoare” și

economii “imitative”. În prima categorie de țări, creșterea economică este determinată de capacitatea acestora de inovare, țările fiind situate foarte aproape de frontierele tehnologice cele mai înalte existente la nivel mondial. Țările din a doua categorie depind fundamental din punct de vedere tehnologic de achizițiile în domeniu făcute din afară.

*World Competitiveness Report 2003* pune în evidență țările cele mai inovative la nivel mondial. Ca urmare a diferenței existente între cele două categorii de țări, indicii de competitivitate se calculează diferit, dându-se ponderi diverse pentru unul sau altul dintre cele trei elemente mai sus menționate. Cele trei elemente definatorii în calcularea indicilor competitivității nu sunt independenți unul față de celălalt. Intercorelarea dintre aceste elemente determină o serie de interacțiuni cum ar fi, de exemplu, faptul că instituțiile publice puternice sunt necesare pentru o dezvoltare tehnologică viitoare; iar o tehnologie bine dezvoltată poate contribui în mod evident la obținerea unei stabilități macroeconomice de durată. Cele mai competitive economii în anul 2003 erau: S.U.A., Japonia, Taiwan, Suedia și Elveția, dar în anul 2006 ierarhia s-a modificat, ordinea competitivității fiind dată de următoarele țări: Elveția, Finlanda, Suedia, Danemarca, Singapore și S.U.A. (*World Competitiveness Report 2003*).

În anul 2003, în clasamentul realizat de *International Institute for Management Development* – IMD asupra competitivității mondiale, România se afla pe poziția 51, în anul 2004 pe poziția 54, iar în clasamentul realizat de același institut în 2005 România ocupa poziția 55 (Camera de Comerț și Industrie a României, 2005, p.1).

### **3. Analiza competitivității la nivelul corporațiilor multinaționale**

#### **3.1. Aprecierea generală a competitivității unei companii**

În cazul economiilor naționale, firmele își stabilesc activitățile externe ca portofoliu dispunând de o largă autonomie. Cu totul altfel stau lucrurile în contextul existenței unei industrii multinaționale, unde firmele trebuie să-și integreze activitatea în multitudinea legăturilor existente între statele lumii. Această integrare presupune mai mult decât transferul activelor peste hotare și transferul competențelor. Aceste aspecte ne determină să privim competitivitatea unei corporații multinaționale în termenii integrării afacerilor ei în economia țării gazdă, respectiv a nivelului său de multinaționalizare, sub două aspecte privind dinamica investițiilor și modul de consolidare a poziției deținută pe piață, prin strategii, alianțe strategice și management.

O strategie globală presupune creșterea interdependențelor între activitățile separate geografic ale filialelor și companiilor mamă. În același timp, strategia presupune optimizarea avantajelor locale ale fiecărei filiale cu satisfacerea condițiilor cererii de pe piața vizată, potrivit celor susținute de G. Abraham-Frois (1994) prin care “compania trebuie să gândească global, dar să acționeze local”. Urmare firească a acestui fapt este tendința specializării filialelor la tipul de producție care valorifică avantajul competitiv al țării gazdă. Corporațiile multinaționale nu acționează doar la cerințele impuse de țara de origine, ci la condițiile generate de economia globală. Economia globală presupune pe lângă existența unei industrii

globale, servicii tehnico-financiare globale și piețe de dimensiuni mondiale. În acest context, firmele mamă sunt obligate să transfere în străinătate o parte din competențele lor financiar-comerciale, inovaționale, manageriale sau de strategii pe termen mediu și lung, toate în scopul sporirii autonomiei filialelor în condițiile concrete în care acestea acționează. Acest fapt conduce la specializarea filialelor pe tipuri de producții, în vederea utilizării avantajului competitiv al țării sau zonei gazdă. Astfel, marile corporații intrând în stadiul multinaționalizării au început o nouă eră în ceea ce privește utilizarea, combinarea și redistribuirea globală a factorilor de producție. După opinia specialiștilor (Postelnicu și Postelnicu, 2000, p.214-215), în prezent marile corporații multinaționale caută să obțină maximum de avantaje în producție, cercetare și comercializare prin combinarea tuturor factorilor de producție la scară mondială, ca urmare a intensificării procesului de globalizare. Realizarea acestui deziderat este facilitată de locul pe care corporațiile multinaționale au ajuns să-l dețină în economia mondială.

Universul CMN continuă să fie dominat de firme din triada – Uniunea Europeană, Japonia și Statele Unite ale Americii – unde își au originea 85 din primele 100 de CMN ale lumii, conform unui clasament din 2004. Cinci țări (Franța, Germania, Japonia, Marea Britanie și Statele Unite ale Americii) au reprezentat locul de proveniență a 73 din primele 100 de companii, 53 de companii având sediul în Uniunea Europeană. În fruntea listei celor mai bune CMN nefinanciare se află General Electric, Vodafone și Ford, care împreună însumează 19% din bunurile totale ale primelor 100 de companii (UNCTAD,



2006). Industria automobilelor domină lista, urmată de industria farmaceutică și telecomunicații.

În ciuda dominației companiilor din Triadă, există și firme din alte țări care progresează pe piața internațională. Vânzările totale ale CMN din țările în curs de dezvoltare au atins în 2005 o cifră estimativă de 1900 miliarde de dolari, având aproximativ 6 milioane de angajați. În 2004, printre primele CMN s-au numărat cinci companii ce proveneau din economii în curs de dezvoltare, toate cu sedii în Asia, trei dintre acestea fiind deținute de stat. Cele cinci companii – *Hutchison Whampoa* (Hong Kong, China), *Petronas* (Malaezia), *Singtel* (Singapore), *Samsung Electronics* (Republica Coreea) și *CITIC Group* (China) – se află în fruntea clasamentului celor mai mari CMN din țările în curs de dezvoltare (a se vedea Anexa 6). De altfel, în 2004, 40 din primele companii proveneau din Hong Kong (China) și din Taiwan, 14 din Singapore și 10 din China. Per ansamblu, 77 din primele 100 de CMN își au sediile în Asia, restul fiind distribuite în mod egal în Africa și în America Latină, așa cum arată estimările *World Investment Report 2006*.

Trebuie să facem următoarea mențiune: în clasamentul dat publicității de către UNCTAD sunt incluse numai corporații nonfinanciare. Prin luarea în calcul a corporațiilor financiare clasamentul s-ar schimba radical. Ordinea țărilor din Anexe se modifică dacă se adoptă drept criteriu de clasificare gradul de transnaționalitate.

### **3.2. Aprecierea multinaționalității unei companii**

Multinaționalitatea sau transnaționalitatea unei companii este un atribut al ex-

pansiunii internaționale și nu o stare de tip secvențial caracterizată de etapele evolutive ale dezvoltării unei companii.

Pentru a putea dobândi statutul de operator multinațional și pentru a aprecia gradul de multinaționalitate, companiile multinaționale trebuie analizate în conformitate cu următoarele criterii:

- gradul de implicare a companiilor multinaționale pe piețele internaționale de produse, de factori de producție, pe piețele financiare și de capital;
- gradul de coordonare a funcțiilor și operațiunilor executate de companie la scară globală. Aceasta implică analiza și aprecierea integrării globale pe baza deciziilor privind operațiunile internaționale în sfera producției și a marketingului precum și a deciziilor financiare ale firmei;
- gradul de flexibilitate care presupune existența posibilității de modificare și adaptare a deciziilor operaționale și strategice pe considerente de natură financiară sub presiunea unor factori precum: progresul tehnologic, globalizarea dezvoltării economice, tendința de diminuare a rolului firmei parteneră în favoarea firmei acționariale, aplicarea unor principii de guvernare corporativă și aplicarea unor măsuri de maximizare a profiturilor acționarilor în conformitate cu obiectivul fundamental al corporației moderne.

Modelul Holland (Figura 1) pune în evidență existența a trei stări posibile în care se poate afla o firmă, departajarea având la bază criteriile de multinaționalitate grupate astfel:

- pachetul de criterii din partea stângă reprezintă *măsura comună* a multinaționalității, respectiv: numărul de filiale în străinătate, flexibilitatea decizională la considerente financiare și gradul de

integrare globală a deciziilor operaționale și financiare;

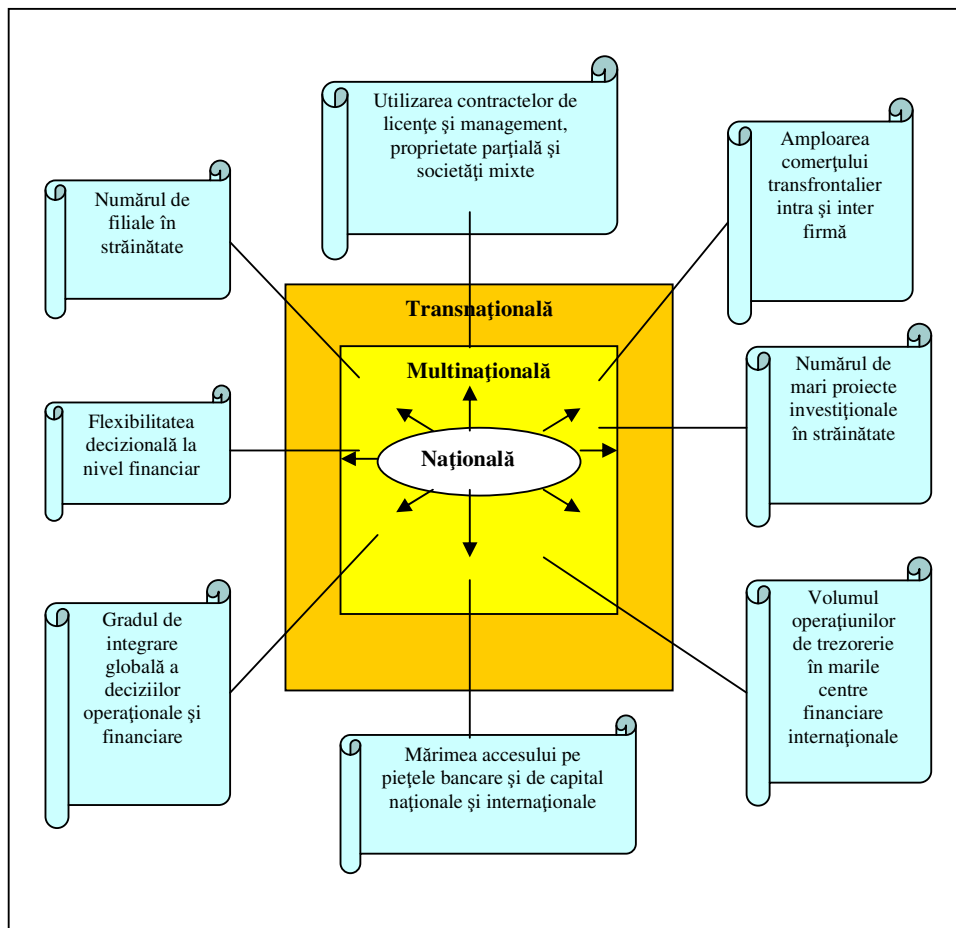
- pachetul de criterii din partea dreaptă reprezintă *măsura fină* a transnaționalității, respectiv: amplexarea comerțului transfrontalier intra- și inter-firmă, numărul de mari proiecte investiționale în străinătate și volumul operațiunilor de trezorerie în marile centre financia-

re internaționale.

În Figura 1 este prezentat modelul lui Holland privind gradul de transnaționalitate.

În conformitate cu cele prezentate stările posibile ale unei firme sunt:

- *firma națională*, caracterizată prin valori scăzute pentru toate criteriile de transnaționalitate;
- *firma multinațională*, caracterizată



**Sursa:** Munteanu și Horobeț, 'Finanțe transnaționale', Editura All Beck, București, 2003, p.103, apud Holland, John, 'International Financial Management', second edition, Blackwell/Business, Oxford, 1993, p.4.

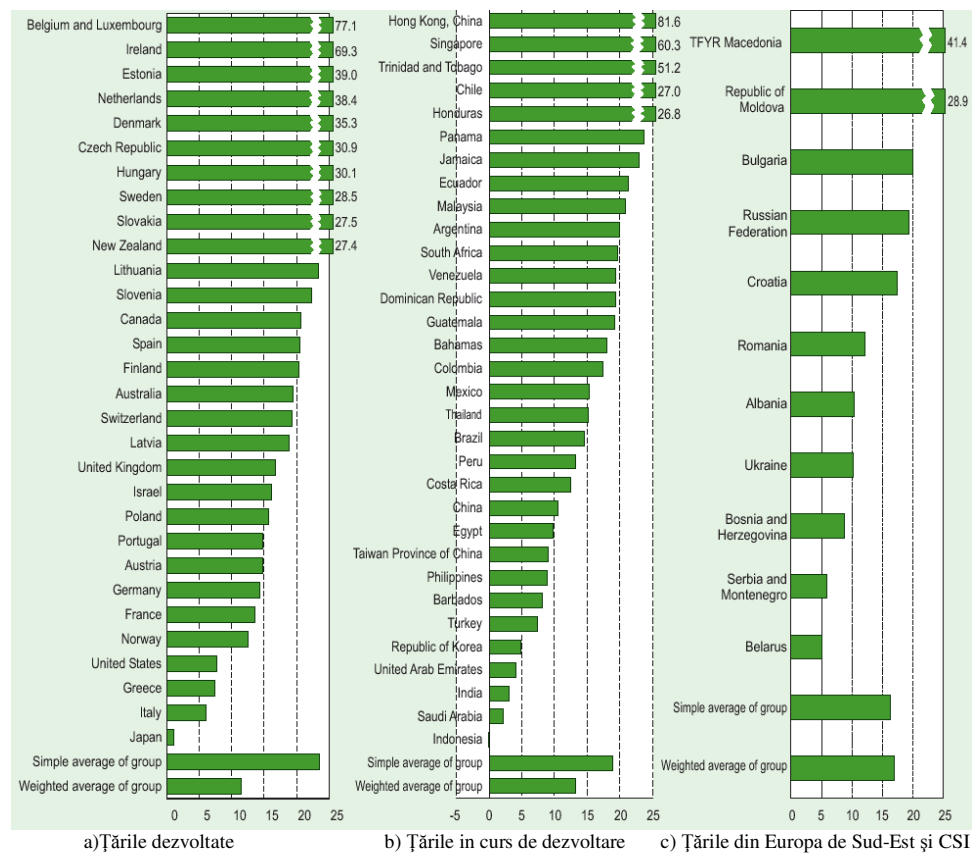
**Figura 1:** Modelul lui Holland privind gradul de transnaționalitate

prin valori scăzute pentru coordonarea globală și flexibilitatea financiară și valori crescute pentru numărul de filiale în străinătate și în ce privește comerțul transfrontalier;

- *firma transnațională*, care prezintă valori crescute pentru toate criteriile menționate.

În fine, trebuie precizat un aspect, respectiv că indiferent cum sunt numite – firme, corporații, întreprinderi, societăți, companii – caracterul lor internațional apare prin doi termeni: *multinațional* și

*transnațional*. În viziunea autorilor Hirst și Thompson (2002, p.26-29) cel mai important aspect al deosebirii dintre companiile multinaționale (CMN) și companiile transnaționale (CTN) vizează CMN care trebuie “să-și păstreze o bază națională puternică; să rămână subiectul reglementărilor naționale ale țării de origine și să fie efectiv conduse de acea țară”. Însă, într-o economie globalizată, CMN se transformă în CTN care vor avea un capital delocalizat, fără identificare națională, cu un management internaționalizat.



Sursa: UNCTAD, 2005.

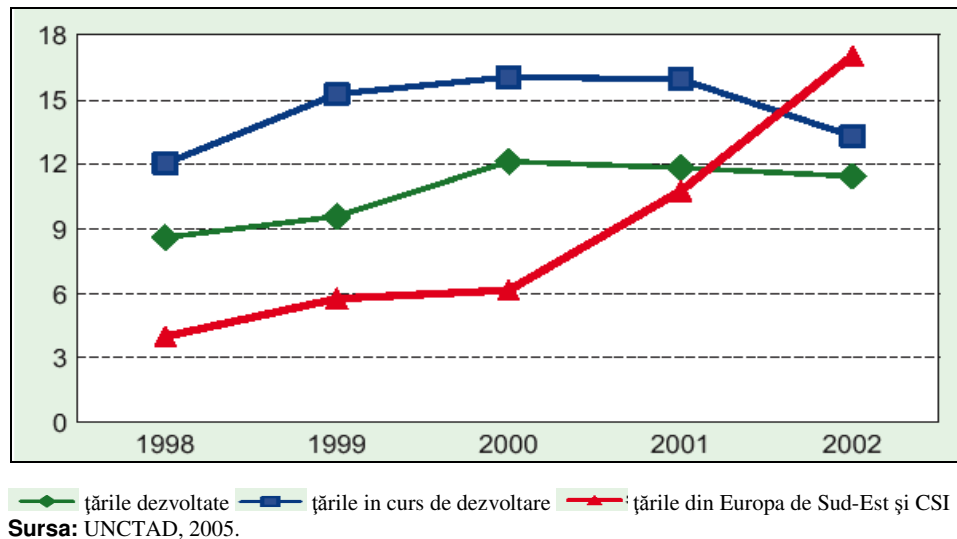
Figura 2: Indexul Transnaționalității în țările mamă, 2002

Spre deosebire de CMN, CTN nu vor mai putea fi controlate sau constrânse de politicile anumitor state naționale.

Deosebirea operată de autorii menționați este doar un deziderat pentru CMN în cadrul unei economii internaționale ideale. După părerea altor autori nu există o delimitare reală, de esență, ci doar de denumire. La toți ceilalți autori, explicit sau implicit, CTN sunt principalii agenți ai globalizării atât față de țara de origine, cât și față de țara receptoare.

Rolul companiilor multinaționale a continuat să crească, așa cum se reflectă acest lucru în extinderea capitalului din ISD și în operațiunile afiliaților străini. Vânzările, valoarea adăugată (produsul brut), activele, numărul de angajați și exporturile afiliaților străini au înregistrat o tendință de creștere din 2002. Gradul de transnaționalitate a țărilor gazdă a stagnat

în perioada 2000-2002 atât în țările dezvoltate, cât și în cele în curs de dezvoltare, conform indicilor de transnaționalitate din economiile gazdă (Figura 3). Acest lucru reflectă declinul fluxurilor de investiții străine directe în aceste regiuni în perioada menționată. Există de asemenea diferențe semnificative în gradul de transnaționalitate din diferite țări. Cele mai transnaționalizate economii în 2002 au fost Belgia și Luxemburg – dintre țările dezvoltate și Hong Kong (China) – dintre țările în curs de dezvoltare (Figura 2), poziții deținute de aceste economii încă de la crearea indexului în 1996 (WIR99). În timp ce India a recuperat în privința ISD atrase, ea rămâne încă pe ultimele poziții în 2002. Transnaționalitatea țărilor gazdă depinde de măsura în care companiile multinaționale își dezvoltă afacerile străine în diferite locații.



**Figura 3:** Indexul Transnaționalității în țările mamă, în funcție de grupuri de economii, 1998-2002

#### 4. Legătura dintre competitivitatea națională și cea a corporațiilor multinaționale

Potrivit opiniei unor specialiști (Strage, 1997) “a existat o vreme în care statul națiune era privit ca fiind o forță economică dominantă, capabilă să dicteze regulile jocului în relațiile cu alți agenți economici. Vremea aceea a trecut de mult. Treptat s-a produs un transfer de putere realizat pe următoarele trei coordonate: de la țările slab industrializate către cele puternice; de la state la piețe și prin aceasta la corporațiile multinaționale; o parte din putere a dispărut, în sensul că nu o mai exercită nimeni.” Același autor identifică și principalele cauze care au stat la baza acestui raport de forțe: inovațiile tehnologice promovate de corporațiile multinaționale; costurile ridicate ale noilor tehnologii pe care corporațiile multinaționale nu le pot susține singure și nu în ultimul rând accentul pus pe puterea structurală în detrimentul celei relaționale.

Obiectivele corporațiilor multinaționale nu coincid întotdeauna cu obiectivele de competitivitate ale fiecărei țări în care corporațiile acționează. Cu toate acestea, guvernele țărilor gazdă, de cele mai multe ori, agreează venirea CMN în speranța că acestea vor contribui financiar, uman și tehnologic la competitivitatea economică și socială națională. Corporațiile multinaționale au și ele propriile interese în menținerea unor relații cu guvernele țării gazdă, pentru a evita limitarea drepturilor și libertăților ce le-au fost acordate. În același timp, ele au interesul să păstreze o imagine bună a produselor și a mărcilor reprezentate și să evite orice comportament neadecvat pe o piață națională, ceea ce ar putea avea grave consecințe asupra competitivității lor pe toate piețele naționale

pe care sunt prezente.

În prezent, acordurile și tratatele internaționale consideră drept principale responsabilități ale corporațiilor multinaționale ce activează în țări gazdă următoarele: să contribuie la dezvoltarea economiilor receptoare; să protejeze mediul; să creeze noi locuri de muncă; să mențină relații bune cu angajații; să asigure o concurență loială; să țină cont de normele de protecție a consumatorului; să contribuie la înlăturarea corupției și birocrăției și să respecte drepturile omului. În același timp, țara gazdă este interesată ca firmele multinaționale și firmele autohtone să respecte legislația națională și să nu profite în avantajul propriu de slăbiciunile sistemului legislativ și administrativ.

Legătura dintre dubla competitivitate a țărilor gazdă și a corporațiilor multinaționale se evidențiază prin principalele responsabilități trasate de forurile internaționale (ONU și OCDE) corporațiilor multinaționale<sup>2</sup>. Astfel, OCDE realizează un decalog al regulilor care ar trebui respectate de CMN în vederea apărării intereselor țărilor gazdă:

1. să contribuie la progresul economic, social și al mediului;
2. să dezvolte relații bazate pe încredere reciprocă cu comunitățile în care operează;
3. să încurajeze aplicarea principiilor de afaceri compatibile cu directivele OCDE;
4. să încurajeze capacitatea locală de construcție prin cooperarea cu comu-

<sup>2</sup> În cadrul ONU s-a adoptat în 1986 un Cod de conduită a CMN care a venit în întâmpinarea unei nevoi universale, și anume aceea de a reglementa conduita relațiilor dintre statele membre ale ONU și corporațiile transnaționale, iar Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) a întocmit un ghid pentru CMN în 1976.

nitatea locală și să contribuie la dezvoltarea activităților întreprinderilor pe piețele locale și străine;

5. să încurajeze dezvoltarea resurselor umane, în special, prin asigurarea de oportunități de dezvoltare și facilitarea accesului salariaților la cursuri de specializare în carieră (*training*);
6. să nu acționeze discriminatoriu împotriva salariaților;
7. să nu se implice în politica locală.
8. să promoveze salariații în concordanță cu politicile generale practicate de corporație și să-i includă în programe de *training*;
9. să respecte drepturile tuturor celor afectați de activitatea lor;
10. să susțină și să încurajeze principiile promovate de guvernul gazdă cu privire la comportamentul CMN.

Sintetizând aceste directive ale OCDE, putem considera ca deosebit de importante, în analiza competitivității CMN și a statelor gazdă următoarele.

- *Contribuția la veniturile publice ale țărilor gazdă.* Veniturile publice reprezintă una dintre cele mai importante surse de finanțare a proiectelor de dezvoltare, în special a celor legate de dezvoltarea infrastructurii și a serviciilor de bază. În acest context guvernele țărilor gazdă sunt interesate ca firmele multinaționale să respecte legile fiscale, să respecte angajamentele de plată a datoriilor către bugetul de stat și să nu folosească practici abuzive în repatrierea profiturilor. De asemenea, CMN trebuie să pună la dispoziția autorităților fiscale date corecte și documente financiar contabile pe care autoritățile le solicită.
- *Colaborarea cu firmele autohtone.* Corporațiile multinaționale trebuie să inițieze și să mențină relații strânse cu

firmele naționale, ajutând astfel la creșterea competitivității acestora. Firmele naționale au interes să acumuleze din experiența, cunoștințele și *know-how*-ul CMN. Acest fapt necesită angajamente strânse pe termen lung din partea CMN de integrare în economia țărilor gazdă prin transfer de *know-how* tehnologic, managerial și de marketing, mai ales în cadrul țărilor în tranziție sau în curs de dezvoltare.

- *Crearea de locuri de muncă și creșterea gradului de pregătire a forței de muncă autohtone.* Pe lângă crearea de noi locuri de muncă și creșterea gradului de pregătire profesională corporațiile multinaționale sunt chemate să promoveze bune relații cu firmele locale și să depună eforturi considerabile pentru a reduce efectele negative ce pot să apară în anumite situații, cum ar fi de exemplu sistarea unei părți importante a activității desfășurate într-o țară gazdă.

- *Transferul de tehnologie.* Corporațiile multinaționale contribuie la creșterea competitivității țărilor gazdă prin cooperarea atât cu firmele autohtone cât și cu autoritățile locale, prin transferul și implementarea tehnologiilor proprii și a metodelor de management, contribuind prin aceasta la creșterea capacităților tehnologice locale.

Pe măsură ce corporațiile multinaționale se extind peste granițele naționale, cresc și obligațiile pe care acestea și le asumă, atât la nivelul țărilor mamă cât mai ales la nivelul economiilor gazdă. Din acest punct de vedere, Kofi Annan (1999) consideră că ansamblul operațiilor industriale cu impact social asupra comunităților implementare, comportă valențe diferite ca sens și acțiune, derivate și reunite în forma unor norme, in-

strumete și politici, ce pot exercita modelări succesive în comportamentul consumatorilor locali și implicit, în imaginea produselor fabricate în plan regional, de

corporațiile multinaționale rezidente. În acest sens, prezentăm în Tabelul 4 politicile adoptate de unele țări în privința funcționării CMN pe teritoriul lor.

**Tabelul 4:** Politici adoptate în privința activității CMN în diferite țări

Țara	Set de politici adoptate
<b>SUA</b>	<p>Politică tradițională a “ușilor deschise”</p> <p>Blocarea unor achiziții datorită unor considerente de siguranță națională</p> <p>Protejarea unor sectoare strategice</p> <p>Politică activă de respingere a investițiilor nedorite</p>
<b>Japonia</b>	<p>Supraveghere administrativă continuă</p> <p>Notificarea investițiilor în fața autorităților însărcinate</p> <p>Restricții asupra repatrierii profiturilor</p> <p>Analiza foarte riguroasă a investițiilor inițiale</p> <p>Restricții, controale riguroase și impunerea de condiții pentru înființarea societăților de tip <i>joint-ventures</i></p> <p>Impunerea unor reglementări ale investițiilor străine și a filialelor CMN</p> <p>Protejarea unor sectoare specifice</p> <p>Existența unor mecanisme de monitorizare a activității firmelor străine cât și a unor interdicții în cadrul acordurilor de licențiere</p> <p>Liberalizare graduală și promovare temperată a investițiilor străine</p>
<b>Uniunea Europeană</b>	
<b>a. Franța</b>	<p>Monitorizarea atentă a investițiilor</p> <p>Acordarea autorizației doar pentru investițiile benefice în dezvoltarea unor sectoare economice</p> <p>Protejarea unor sectoare cheie</p> <p>Blocarea investițiilor neavantajoase prin tactici de întârziere</p> <p>Înăsprirea regulamentelor valutare</p> <p>Impunerea unor condiții CMN în privința valorificării potențialului național</p> <p>Srijinirea companiilor franceze în fața preluărilor ostile</p>
<b>b. Germania</b>	<p>Existența unui sistem de notificare</p> <p>Restricționarea investițiilor în baza a trei motive: respectarea obligațiilor internaționale, menținerea stabilității economice și respectarea securității naționale</p> <p>Intervenții pentru protejarea sectoarelor strategice</p> <p>Protecția firmelor germane față de preluările ostile</p> <p>O politică duală în favoarea firmelor naționale și a restricționării accesului CMN</p>
<b>c. Marea Britanie</b>	<p>Atitudine tradițională favorabilă investițiilor străine</p> <p>Impunerea unor măsuri de control a CMN asupra filialelor sale</p> <p>Solicitarea filialelor CMN de a își asuma angajamente privind interesul național britanic</p>

**Sursa:** Bailey ș.a, 1994.

În aceeași ordine de idei, noua viziune sau paradigma eclectică pornește de la presupunerile neoclasticilor, conform cărora, imperfecțiunile pieței sunt speculate întotdeauna de CMN, dar respinge ideea conform căreia aceste imperfecțiuni ar fi exogene corporației. Paradigma, cunoscută în literatura de specialitate drept teoria OLI (*Ownership-Location-Internalisation*), îmbină avantajele proprietății (în special posesia de active intangibile), localizării (specifice, ca origine și mod de folosire, unei anumite zone sau regiuni) și internalizării (rezultat fie al eficienței organizaționale a corporației, fie al abilității corporației de a exercita putere de monopol asupra activelor aflate în administrarea sa). Factorul *O* (*Ownership advantage*) reprezintă capacitatea de competiție specifică corporației și se referă în special la dezvoltarea cercetării-dezvoltării, la produsele noi și la *know-how*-ul specific întreprinderii. Factorul *L* (*Location advantage*) sau avantajele regionale se referă la nivelul salariilor dintr-o anumită regiune ce prezintă interes pentru corporațiile multinaționale, infrastructura regiunii, nivelul tehnologic, legislația și sistemul de impozitare a noilor investitori. În final, factorul *I* (*Internalisation advantage*) analizează costurile rezultate în cazul cooperării cu terțe întreprinderi sau cheltuielile de tranzacție corespunzătoare activităților proprii ale firmei. Printre autorii consacrați cu preocupări în sensul explicării competitivității sub forma avantajelor cost / beneficiu enumerăm: J. Dunning (1993), R. Caves (1982) și S. Vogel (1997).

Forma dinamică a paradigmei este cel mai bine descrisă de J. Dunning. Modificările în volumul și calitatea investițiilor străine atrase într-o țară pot fi explicate prin schimbările survenite în:

- strategia firmelor afectând reacția lor față de orice configurație de tip OLI existentă;
- modul în care firmele percep avantajele locației ca fiind valorificate optim prin internalizare;
- avantajele proprietății firmelor naționale în comparație cu avantajele firmelor din alte state;
- avantajele locației prin comparație cu alte state.

În același sens, J. Dunning formulează și o serie de propoziții care realizează legătura între forma de acțiune a statului de configurație OLI și propriile sale obiective, după cum urmează:

- cu cât corporația ține mai mult la avantajele sale de tip O (ale proprietății), cu atât este mai puțin probabil ca aceasta să renunțe la controlul asupra lor;
- cu cât este mai mare competiția între state pentru atragerea de investiții, cu atât mai mult orice stat gazdă va încerca să se asigure de faptul că avantajele sale de locație sunt cel puțin la fel de bune ca avantajele altor state;
- cu cât sunt mai atractive resursele sau piețele de desfacere ale unei țări gazdă, cu atât va fi mai mare competiția existentă între corporațiile multinaționale pentru cucerirea acelor piețe sau resurse;
- cu cât sunt mai puține avantajele distincte ale unei corporații multinaționale, cu atât este mai puțin probabil ca activitățile statului să fie îndreptate spre acea corporație.

Între factorii OLI există o mare interdependență după cum urmează:

- factorul O, specific capacității de competiție, poate constitui punctul de plecare în cazul realizării unor angajamente externe făcute de corporația



multinațională. El influențează factorul L prin aceea că investitorul își promovează avantajele concurențiale de care dispune și în străinătate;

- factorul L este hotărâtor pentru alegerea regiunii sau zonei în care corporația va acționa. Primii doi factori influențează indirect relațiile de aprovizionare-desfacere sau mobilitatea forței de muncă;
- factorul I determină forma de organizare pe care o alege corporația pentru a valorifica cât mai eficient propriile avantaje competitive într-o altă țară.

Competitivitatea corporațiilor multinaționale, atât la nivelul țării gazdă cât și privind economia țării mamă, poate fi studiată prin prisma analizei strategiilor, alianțelor și managementului specific CMN ca și prin investițiile străine directe (ISD) realizate de acestea.

## Concluzii

Competitivitatea corporațiilor multinaționale este o noțiune deosebit de complexă datorită faptului că în prezent acest tip de firme reprezintă entități economice aflate în continuă mișcare în contextul procesului de internaționalizare și al trecerii la folosirea strategiilor globale. Corporația multinațională este un sistem complex în interiorul căreia se manifestă permanent o contradicție între flexibilitate și coordonarea activităților. Această contradicție își are originea în însăși tendința de mișcare a firmei peste hotare, în dorința permanentă de extindere a acțiunilor ei dincolo de granițele țării de origine. În acest context, nu putem aprecia nivelul de competitivitate a unei corporații multinaționale doar din punct de vedere

static, în funcție de cifra de afaceri, volumul vânzărilor sau numărul de salariați, ci din punct de vedere dinamic, în corelație cu mediul de afaceri în care firma își desfășoară activitatea.

Mediul de afaceri al corporației multinaționale impune analiza modului de manifestare al competiției existent între aceste entități în spațiul economic național. Competitivitatea reprezintă o concurență între corporații în vederea ocupării de noi poziții pe piețele de desfacere. Din analiza datelor avute în vedere în studiul nostru, reies o serie de concluzii interesante. De pildă, se constată că majoritatea țărilor de origine a corporațiilor multinaționale sunt economiile dezvoltate ale lumii, având un PIB cu valoare ridicată pe locuitor, cum sunt Finlanda, Suedia, Danemarca, SUA și Islanda. În același timp, gazda corporațiilor multinaționale este de cele mai multe ori o economie în curs de dezvoltare, dar cu un mare potențial în dezvoltarea afacerilor, cum ar fi: Malaezia, Thailanda, Singapore ori Noua Zeelandă. Potențialul acestor națiuni fiind asigurat de infrastructura bună existentă, stabilitatea mediului de afaceri sau eficiența politicilor guvernamentale.

Referitor la competitivitatea corporațiilor multinaționale, cea mai exactă descriere a fost dată de G.A. Frois, care considera că aceste întreprinderi trebuie să gândească global, dar să acționeze local. Această caracterizare, alături de paradigma OLI ne determină să interpretăm competitivitatea corporațiilor multinaționale din mai multe puncte de vedere: ca localizare, expansiune la nivel mondial, modalități de adaptare la nivelul statelor gazdă; avantaje ale localizării; costuri de tranzacție și investiții.

## Bibliografie

- Albert, Michel, 'Capitalism contra capitalism', Humanitas, București, 1994.
- Annan, Kofi, 'A Compact for the New Century', United Nations, New York, 1999.
- Bailey, D.; Harte, G. și Sugden, R., 'Transnationals and Governments', Routledge, 1994.
- Camera de Comerț și Industrie a României, Departamentul Național, Direcția Strategie și parteneriat, Nr.A-371/01.07.2005.
- Caves, R., 'Multinational Enterprises and Economic Analysis', Cambridge University Press, 1982.
- Ciochină, Iuliana și Voiculeț, Alina, *Competitivitatea firmei într-o perspectivă europeană*, lucrare susținută la Conferința Economică Internațională – Universitatea Lucian Blaga, Sibiu, 2004.
- Crafts, Nicholas, *Globalization and Growth in the Twentieth Century*, 'IMF Working Paper', WP-00-04, IMF, Washington D.C., 2000.
- Dunning, J., 'Multinational Enterprises and the Global Economy', Addison-Wesley, 1993.
- Frois-Gilbert, Abraham, 'Economie politică', Humanitas, București, 1994.
- Held, David; Mc Grew, Anthony; Goldblatt, David și Perraton, Jonathan, 'Transformări globale: politică, economie și cultură', Polirom, Iași, 2004.
- Hill, Charles, 'International Business: Competing in the Global Marketplace', McGraw-Hill Companies, 1998, 2nd edition.
- Hirst, Paul și Thompson, Grahame, 'Globalizarea sub semnul întrebării', Trei, București, 2002.
- Hugues, Kirsty, 'European Competitiveness', Cambridge University Press, 1993.
- Hurduzeu, Gheorghe, 'Achizițiile de firme pe piața de capital', Editura Economică, București, 2002.
- Munteanu, C. și Horobeț, A., 'Finanțe transnaționale', All Beck, București, 2003.
- Northaus, William, 'Managing the Global Commons: The Economics of Climate Change', MIT Press, Cambridge, MA, 1994.
- Porter, Michael, *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, 'Harvard Business Review', nr.3, 1987.
- Postelnicu, Gheorghe și Postelnicu, Cătălin, 'Globalizarea economică', Editura Economică, București, 2000.
- Strage, S., 'The Retreat of State', Cambridge University Press, 1997.
- Solow, Robert, *A Contribution to the Theory of Economic Growth*, 'Quarterly Journal of Economics', vol.70, 1956.
- UNCTAD, *World Investment Report 2005*.
- UNCTAD, *World Investment Report 2006*.
- Vasile, Dan, 'Strategii și structuri industriale competitive', All Educațional, București, 1997.
- Vogel, S., *International Games With National Rules: How Regulation Shapes Competition in Global Markets*, 'Journal of Public Policy', nr.1, 1997.